

**T.C.
BAŐKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MÜZAKERE YÖNETİM SÜRECİNDE KİŞİLERARASI İLETİŞİMİN
ROLÜ VE ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
ÇİSEL KALFA**

**TEZ DANIŐMANI
YRD. DOÇ. DR. RECEP TAYFUN**

ANKARA 2011

ÖZET

İnsan doğduğu andan itibaren tüm yaşamı boyunca farklı bireylerle sürekli iletişim kurar. İki insan iletişim kurmak için bir araya geldiğinde düşünceleri, duyguları, davranışları, değer yargıları ve inançları farklılık gösterir. Farklı düşüncelerin, duyguların, davranışların, değer yargıların ve inançların çakıştığı yerde ise çatışma kaçınılmaz olur.

Gerek bireylerin günlük sosyal ilişkilerinde, gerekse ulusal, uluslararası veya kurumsal boyutlardaki ilişkilerde yaşanan çatışmaların çözümünde en etkili yöntem müzakeredir. Müzakere bireylerin günlük ilişkileriyle sınırlı olmanın da ötesinde aslında çok daha karmaşık bir süreci ifade eder.

Bir kişilerarası yönetim süreci olarak müzakereyi iyi ve doğru anlamak, bireylerin günlük hayatlarından başlayarak, ulusal ve uluslararası boyutlardaki ilişkilere kadar geniş bir yelpazede yer alan çatışmaların, daha kolay ve sağlıklı şekilde çözülmesine yardımcı olacaktır. Bu açıdan Türkiye’de müzakere ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, bu çalışmaların çok yetersiz ve az sayıda olduğu görülmüştür. Müzakere ile ilgili çalışmaların sayısının az olduğu gibi, var olan mevcut çalışmalarda da, kişilerarası iletişimin rolü yadsınarak gerektiği önemin verilmediği görülmüştür.

Bu çalışmanın amacı, öncelikle müzakere yönetim sürecini ve başarılı bir müzakere için atılması gereken adımların neler olması gerektiğini incelemek, dolayısıyla az çalışılmış olan bu kavrama dikkat çekmektir. İkinci olarak, bir kişilerarası iletişim süreci olan müzakere yönetiminde, kişilerarası iletişimin rolü ve önemine daha önce yapılan çalışmalarda yeteri kadar önem verilmediğinden yola çıkarak, bu konuya hak ettiği önemin verilmesi amaçlanmıştır. Çünkü müzakere, bir kişilerarası iletişim süreci olarak, etkili ve doğru iletişim kurulduğu oranda başarılı olan bir süreci ifade eder.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Müzakere Yönetimi, Kişilerarası İletişim, İletişim.

ABSTRACT

Human being, from the moment of birth, communicates constantly with different individuals throughout the entire life. When two people come together to communicate, their thoughts, feelings, attitudes, values and beliefs vary. From the moment when different thoughts, feelings, behaviors, beliefs, judgments overlap, conflict arises.

Individuals in everyday social relations as well as national, international or institutional relations, the most effective method of resolving conflict is negotiation. Negotiation process, beyond being limited to a daily relationship of individuals, actually refers to a process much more complex.

A good and accurate understanding of negotiation as an interpersonal management process, will help to solve conflicts starting from daily life of individuals and continues by national and international dimensions, easier and in a healthy way. In this respect, In Turkey, when the studies related to negotiation evaluated, it is observed that many of these studies are inadequate and were a small number. As well as the small number of studies related with negotiation, the existing studies shows that no emphasis is given to the importance of interpersonal communication through negotiation process.

The purpose of this study is firstly to examine negotiation management process and what steps should be taken for a successful negotiation, thus to attract attention to this concept which is less studied. Secondly, through the negotiation management, as an interpersonal communication process, based on previous studies not given enough attention, is to give the issue the importance it deserves. Because when the negotiation, as the process of communication between individuals, established in effective accurate communication rate, then refers to process of successful.

Key Words: Negotiation, Negotiation Management Interpersonal Communication,
Communication,

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	IV
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

1. KİŞİLERARASI İLETİŞİM	4
1.1. İLETİŞİM KAVRAMI	4
1.2. İLETİŞİMİN AMACI VE ÖNEMİ	6
1.3. İLETİŞİMİN BOYUTLARI	7
1.3.1. Birey-İçi İletişim, İçsel İletişim	7
1.3.2. Kişilerarası İletişim	8
1.3.3. Grup İletişimi ve Gruplararası İletişim.....	9
1.3.4. Örgütsel İletişim	10
1.3.5. Kültürlerarası İletişim	11
1.3.6. Kitle İletişimi	13
1.4. KİŞİLERARASI İLETİŞİM	14
1.4.1. Kişilerarası İletişimin Amacı	15
1.5. KİŞİLERARASI İLETİŞİM SÜRECİNİN ÖĞELERİ	16
1.5.1. Kaynak	16
1.5.2. Hedef	17
1.5.3. Mesaj	17
1.5.4. Kod	18
1.5.5. Kanal	19
1.5.6. Geribildirim	20
1.5.7. Gürültü.....	21
1.5.7.1. Teknik Gürültü	21
1.5.7.2. Semantik Gürültü	22
1.5.7.3. Psikolojik Gürültü	22
1.6. KİŞİLERARASI İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	23
1.6.1. Fiziksel Çevre.....	23
1.6.2. Kültürel Çevre	24
1.6.3. Zaman Faktörü.....	24

1.7. KİŞİLERARASI İLETİŞİM TÜRLERİ.....	25
1.7.1. Sözlü İletişim.....	25
1.7.1.1. Dil Kavramı ve Dil ile İletişim	26
1.7.2. Sözsüz İletişim.....	27
1.7.2.1. Sözsüz İletişim Öğeleri	31
1.7.2.1.1. Hareket Yoluyla İletişim (Kinesics)	31
1.7.2.1.2. Yüz İfadeleri	32
1.7.2.1.2.1. Göz Teması	33
1.7.2.1.3. Fiziksel Görünüş	34
1.7.2.1.3.1. Doğal Özellikler	34
1.7.2.1.3.2. Süsleme, Güzelleştirme	35
1.7.2.1.4. Dokunma (Haptics) ve Bireysel Alan (Proxemics)	35
1.7.2.1.5. Dil Ötesi İletişim (Paralanguage)	37
1.7.2.1.5.1. Konuşma Hızı	37
1.7.2.1.5.2. Ses Düzeyi (Volume)	37
1.8. KİŞİLERARASI İLETİŞİM SÜRECİNDE DİNLEME	38
1.8.1. Dinler Gibi Görünme	39
1.8.2. Seçerek Dinleme	39
1.8.3. Duygusal Yönden Saplanmış Dinleme	40
1.8.4. Savunucu Dinleme	40
1.8.5. Kontrolcü Dinleme	41
1.8.6. Edebi Dinleme	41
1.8.7. Empatik Dinleme	42

II. BÖLÜM

II. MÜZAKERE YÖNETİMİ	43
2.1. ÇATIŞMA KAVRAMI	43
2.2. MÜZAKERE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	44
2.2.1. Pazarlık (Bargaining)	44
2.2.2. Danışma, İstişare, Müşavere (Consultation)	45
2.2.3. Tartışma, Münakaşa (Debate) ve Münazara (Formal Debate)	45
2.2.4. Sözleşme (Contract)	46
2.2.5. Uzlaşma (Compromise).....	47
2.2.6. Anlaşma (Agreement)	47
2.2.7. İkna (Persuasion) ve İnandırma (Convince)	47
2.3. MÜZAKERE KAVRAMI	48
2.4. MÜZAKERE İLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER	53
2.4.1. Oyun Teorisi (Game Theory)	52
2.4.2. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)	57
2.5. MÜZAKERE STRATEJİLERİ	62
2.5.1. Rekabetçi Müzakere (Win-Lose, Competitive)	63
2.5.2. Birleştirici Müzakere (Win-Win, Integrative)	64
2.6. MÜZAKERE BOYUTLARI.....	66
2.6.1. Gruplararası Müzakere	67
2.6.2. Uluslararası Müzakere	68

2.6.2.1. Kültür ve Uluslararası Müzakere	70
2.6.2.2. Stereotipleştirme (Stereotype)	72
2.6.2.3. Uluslararası Müzakere ve Kişilerarası İletişimin Etkileri	75
2.6.2.3.1. Zamansallık (Temporality)	75
2.6.2.3.2. El ve Kol Hareketleri	79
2.6.2.3.3. Göz Teması (Eye Contact)	81
2.6.3. Kriz Müzakereleri (Crisis Negotiations)	82
2.6.3.1. Rehine İçermeyen Kriz Müzakereleri (Non-Hostage Negotiations)	84
2.6.3.2. Rehine Müzakereleri (Hostage Negotiations)	85
2.6.3.2.1. Rehin Alma Eylemini Gerçekleştiren Bireyler	87
2.6.3.2.1.1. Teröristler	88
2.6.3.2.1.1. Suçlular (Criminals)	90
2.6.3.2.1.3. Zihinsel Rahatsızlığı Olanlar	90
2.6.3.2.2. S.A.F.E. Modeli (Kriz Müzakereleri için İletişim Tabanlı Model)..	91
2.6.3.2.2.1. Somut Talepler (Substantive Demands).....	93
2.6.3.2.2.1.1. Somut Talepler Stratejileri	95
2.6.3.2.2.1.1.1. Talepleri Görmezden Gelmek (Ignore the Demands) .	95
2.6.3.2.2.1.1.2. Etraflıca Konuşmak (Talk Through)	95
2.6.3.2.2.1.1.3. Talepleri Pazarlık Etmek (Bargaining the Demands)....	96
2.6.3.2.2.1.1.4. Problem Çözme (Problem Solving).....	96
2.6.3.2.2.2. Uyum Sağlama (Attunement)	98
2.6.3.2.2.3. Yüz (Face)	99
2.6.3.2.2.4. Duygusal Sıkıntı (Emotional Distress).....	102
2.6.3.2.3. Rehine Müzakerelerinde Bilgi Alışverişi	104
2.6.3.2.4. Rehine Müzakerelerinde Kişilerarası İletişim ve Aktif Dinleme .	105
2.6.2.3.2. Rehine Müzakerelerinde Güç	106
2.7. Müzakere Taktikleri (Negotiation Tactics)	108
2.7.1. Aşırı Talepler (Extreme Demands)	109
2.7.2. Rus Cephesi (Russian Front)	109
2.7.3. Kemirmek (Nibbling)	110
2.7.4. Geri Çekilme (Recessing)	111
2.7.5. Süre Vermek	111
2.7.6. Eğer...(If)	112
2.7.7. Tam Açıklama Yapmak	113
2.7.8. Çok Soru Sormak	114
2.7.9. Blöf Yapmak	115
2.8. Müzakere Aşamaları	115
2.8.1. Hazırlık ve Planlama Süreci	116
2.8.1.1. Hazırlık Süreci	116
2.8.1.1.1. Hedef Noktası (Top Line, Target Point) Belirlemek	116
2.8.1.1.2. Direnç Noktası (Bottom Line, Resistance Bottom) Belirlemek ...	117
2.8.1.1.3. BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) MİVANA	
(Müzakere ile Varılan En İyi Anlaşmaya Alternatif)	118
2.8.1.1.4. Müzakere Edilecek Sorunları Tespit Etme	119
2.8.1.1.5. Karşı Taraf Hakkında Araştırma Yapmak	120
2.8.1.2. Planlama Süreci	121
2.8.1.2.1. Planlama Çeşitleri	122
2.8.1.2.1.1. Stratejik Planlama	122
2.8.1.2.1.2. Taktiksel Planlama	122

2.8.1.2.1.3. Yönetimsel Planlama	123
2.8.2. Açılış, Başlangıç Aşaması	124
2.8.2.1. Atmosfer, İklim Yaratmak.....	124
2.8.3. Test Aşaması	127
2.8.4. Hareket Aşaması	128
2.8.5. Sonuç ve Anlaşma	129
2.9. Müzakerelerde Üçüncü Tarafların Rolü.....	130
2.9.1. Arabulucu (Mediator).....	130
2.9.2. Hakem (Arbitrator).....	131
2.9.3. Uzlaştırıcı (Conciliator)	132
2.9.4. Danışman (Consultant)	132
2.10. Müzakere Süreci ve Savunma Mekanizmaları	133
2.10.1. Akla Uygunlaştırma (Rationalization)	133
2.10.2. Yansıtma	134
2.10.3. Yer Değiştirme (Displacement).....	135
2.10.4. Bastırma (Repression)	136
2.10.5. Karşıt Tepki Geliştirme (Reaction-Formation)	137
2.10.6. Özdeşim Kurma (Role-Playing)	137
2.11. Müzakerelerde Ortak Unsurlar	139
2.11.1. Güç	139
2.11.1.1. Ödüllendirici Güç (Reward Power)	143
2.11.1.2. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)	144
2.11.1.3. Yasal Güç (Legitimate Power)	145
2.11.1.4. Bilgiden Kaynaklanan Güç	147
2.11.1.5. Uzman Gücü (Expert Power)	148
2.11.1.6. Benzetim, Karizmatik (Referent) Güç	151
2.11.1.7. Rekabet Gücü	152
2.11.1.8. Risk Alma Gücü	153
2.11.1.9. İkna Gücü	154
2.11.2. Zaman	155
2.11.3. Bilgi	160

III. BÖLÜM

III. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	162
KAYNAKÇA	178

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu ve Amacı

İnsan doğduğu andan itibaren tüm yaşamı boyunca farklı bireylerle sürekli iletişim kurar. İki insan iletişim kurmak için bir araya geldiğinde düşünceleri, duyguları, davranışları, değer yargıları ve inançları farklılık gösterir. Farklı düşüncelerin, duyguların, davranışların, değer yargıların ve inançların çakıştığı yerde ise çatışma kaçınılmaz olur.

Gerek bireylerin günlük ilişkilerinde, gerekse ulusal, uluslararası veya kurumsal boyutlardaki ilişkilerde yaşanan çatışmaların çözümünde en etkili yöntem müzakeredir. Müzakere süreci, bireylerin günlük ilişkileriyle sınırlı olmanın da ötesinde aslında çok daha karmaşık bir süreci ifade eder. Müzakere, birbirleriyle bağımlılık ilişkisi yaşayan iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, kazan-kazan yaklaşımı ile ortak bir noktada çözmeye yarayan, ortama yansıyanlar kadar yansımayanların da etkili olduğu, tarafların tutum ve davranışlarıyla şekillenen, karşı tarafı ikna etmeye dayalı bir kişilerarası iletişim sürecidir.

Bir kişilerarası iletişim süreci olarak müzakereyi iyi ve doğru anlamak, bireylerin günlük hayatlarından başlayarak, ulusal ve uluslararası boyutlardaki ilişkilere kadar geniş bir yelpazede yer alan çatışmaların, daha kolay ve sağlıklı şekilde çözülmesine yardımcı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, öncelikle müzakere yönetim sürecini ve başarılı bir müzakere için atılması gereken adımların neler olması gerektiğini incelemek, dolayısıyla az çalışılmış olan bu kavrama dikkat çekmektir. İkinci olarak, bir kişilerarası iletişim süreci olan müzakere yönetiminde, kişilerarası iletişimin rolü ve önemine daha önce yapılan çalışmalarda yeteri kadar yer verilmediğinden yola çıkarak, bu konuya hak ettiği önemin verilmesi amaçlanmıştır. Çünkü müzakere, bir kişilerarası iletişim süreci olarak, etkili ve doğru iletişim kurulduğu oranda başarılı olan bir süreci ifade eder.

Türkiye’de bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde müzakere, müzakere yönetimi ile ilgili yüksek lisans ve doktora düzeyinde bir takım çalışmaların varlığı ile karşılaşmıştır. Fakat bu çalışmaların çok yetersiz ve az sayıda olduğu görülmüştür. Müzakere ile ilgili çalışmaların sayısının az olduğu gibi, var olan mevcut çalışmalarda da, kişilerarası iletişimin rolü yadsınarak, kişilerarası iletişim ve müzakere kavramlarının doğrudan ilişkilendirildiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Özel’in (2008) “Farklı Kültürlerden Müzakerecilerin Farklı Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması)” adlı yüksek lisans tezi, teorik ve ampirik olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümde müzakere, müzakere tarzları, kültür ve kültürel farklılıkları, uygulama bölümünde ise, Türk ve Amerikalı yöneticilerinin müzakere tarzları karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışmada herhangi bir sektör ya da bölge kısıtlaması yapılmaksızın tesadüfi olarak seçilmiş 147 bireyden oluşmuş örneklem grubuyla, iletişim ağı ile anket uygulaması yapılmıştır. Anketlerden alınan sonuçlara göre, Türk erkek ve kadın yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre daha rekabetçi ve uzlaşmacı ve daha az kaçınmacı olduğu, cinsiyete göre müzakere tarzları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı, Türk orta düzey kadın ve erkek yöneticilerinin üst düzey kadın ve erkek yöneticilere göre daha fedakâr oldukları tespit edilmiştir. Karakaya’nın (2008) “Rehine Krizlerinde Müzakere Yöntemi” adlı yüksek lisans tezi, rehin alma olayları bağlamında müzakere kavramını ele almaktadır. Rehin alma eyleminin temel nedenlerini, eylemi yapanların ve maruz kalanların içinde buldukları şartları, psikolojik durumları ele alınmıştır. Uçan’ın (2008) “Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi” adlı Doktora Tezi ise, müzakere olgusunun açıklanmasında kullanılan teori ve modelleri ve müzakere yönetim sürecini, müzakere yönetim sürecinin müzakere

açısından izlenecek evrelerinin değerlendirmesi ve bu evrelerin adımlarına ilişkin teorik bir model denemesi içermektedir.

Dolayısıyla bu çalışmada, müzakere yönetimi bir süreç olarak ele alınarak, kavramsal ve kuramsal açıdan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Kavramsal boyutta, müzakere kavramı detaylı olarak ele alınarak, müzakerenin boyutları, taktik ve stratejileri, aşamaları ve müzakerelerdeki ortak öğeler incelenmiştir. Kuramsal boyutta ise, oyun teorisi eleştirel bir yaklaşımla ele alınırken müzakere daha çok sosyal mübadele kuramları ile bağdaştırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişilerarası iletişim süreci; sürece etki eden unsurlar ve sürecin özellikleri ele alınmıştır. İkinci bölümde; bir kişilerarası iletişim süreci olan müzakerenin işleyişi, değişen aktörleri, öğeleri ve özellikleri kavramsal ve kuramsal çerçevede incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, müzakere alanında çalışma yapmak isteyen yeni müzakerecilere yol gösterici bir kaynak olması amacıyla, birinci ve ikinci bölümdeki kişilerarası iletişim ve müzakere kavramları ilişkilendirilerek, müzakere yönetim sürecinde kilit rol oynayan önemli noktalar derlenmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada, nitel betimleme yöntemi kullanılarak, müzakere konusunda mevcut kavramsal ve kuramsal bilgilerimize yenilerini kazandırmak amaçlanmıştır. Türkçe kaynakların yetersizliği sebebiyle, ağırlıklı olarak yabancı kaynak taraması yapılmıştır. Çalışmada yer alan kavramlar, kuramsal çerçevede ele alınarak derinlemesine incelenmiştir.

BÖLÜM I

KİŞİLERARASI İLETİŞİM

1.1. İletişim Kavramı

İnsanın ve insan ilişkilerinin var olduğu her yerde, toplumsal yaşamın bir gereği olarak iletişim süreci yaşanır. İletişim, insanlığın var oluşuyla başlayan ve zamanla insanlar tarafından geliştirilen dinamik bir süreçtir. Çünkü insan, doğduğu günden itibaren çevresiyle etkileşim halinde olan, çevresine iletiler gönderip, çevresinden iletiler alan ve bunları yorumlama ve anlamlandırma yeteneğine sahip, ayrıcalıklı ve sosyal bir varlıktır (Yalçın ve Şengül, 2007: 749).

Dilimize iletişim olarak yerleşen İngilizcede “communication” kavramı, beraber anlamına gelen “com”, ve birlik anlamına gelen “unio” kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Dolayısıyla iletişim “ile birlik ile beraberlik” anlamı taşır. Yine aynı kelimedenden “community” (cemaat) ve “communion” (cemaatle birleşme, cemaate aitlik) kelimeleri türemiştir (Güney, 2006: 248). İletişim kavramının Latincesi, “communicare” veya “communicatio”, bir şeyi ortak kılmak, paylaşmak anlamına gelir (Bilgin, 2003: 163).

İletişim sadece insanlar arasında meydana gelen bir etkileşim süreci değildir. Genel anlamda iletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. İki insanı, iki hayvanı veya bir insan ile bir hayvanı içeren sistemlerin nitelikleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişi “iletişim”dir (Dökmen, 2000: 19). Cüceloğlu (2000), birbiriyle karşılıklı mesaj alışverişinde bulunan insanların ve hayvanların her birini bir iletişim birimi olarak

tanımlar. İki köpeğin karşılıklı havlamaları, bir insan ile bir hayvanın etkileşimi, özünde iletişimidir.

İlk çağlarda, çevresindeki bireylerle çeşitli sesler, çığlıklar, hareketler ve resimler kullanarak iletişim kuran insan, günümüzde gelişen teknolojinin de yardımıyla farklı şekillerde çevresiyle iletişim kurmaya başlamıştır. Bireyler, elektronik posta, faks, telefon, televizyon, radyo gibi iletişim araçlarını kullanarak duygu ve düşüncelerini çok daha geniş bir çevreyle paylaşma imkânına kavuşmuştur.

İnsanlar, uyku dışındaki zamanlarının %75'ini başkalarıyla iletişim kurarak geçirir (Güney, 2006: 247). İnsan hayatına bu kadar nüfuz ederek, insanların birbirleriyle anlaşmalarını, belirli ilişkilerini devam ettirmelerini sağlayan iletişim, çok geniş ve kapsamlıdır, dolayısıyla genel geçer tek bir iletişim tanımı yapmak mümkün değildir.

Tayfun (2009:4), iletişimi, “Bilgi, düşünce, duygu, deneyim ve birikimleri biçimlendirmek, diğerleri tarafından anlaşılabilir kılmak veya bu duruma getirerek mümkün olan her türlü yolla paylaşmak ve sonuçta karşılıklı etki sağlayabilme süreci” olarak tanımlar.

Güney (2006: 249),’e göre iletişim, “Bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba ve toplumdan topluma karşılıklı aktarılması sürecidir”.

Fiske (2003: 15)’ye göre iletişim, “...yüz yüze konuşmadır, televizyondur, enformasyon yaymadır, saç biçimimizdir, edebi eleştiridir”.

Varol (1993: 117) ise iletiřimi, iki nesne arasında gerçekleřen haber, bilgi, dűőnce, yorumların ve mesajların alıřveriř sűreci olarak, gűnderici ve alıcı arasındaki karřılıklı iletim ve iletme sűreci olarak tanımlar.

İletiřim tanımlamalarına yenilerini eklemek műmkűndűr. Fakat yukarıda yapılan mevcut tanımlar, iletiřime farklı bakıř açılarını ortaya koymak açısından yeterlidir. İletiřimin farklı tanımlarından hareketle iletiřimi, iki birimin, çeřitli kanallar yoluyla duygu ve dűőncelerini birbirlerine aktararak, birbirlerini anlamaya çalıřması olarak tanımlamak műmkűndűr.

1.2. İletişimin Amacı ve nemi

Bireylerin iletişim kurmaktaki amaçları çeşitlilik gűsterir. Bireyler, bilgilenmek, öğrenmek, eğlenmek, yűnetmek, sevmek gibi çok çeşitli amaçlar için iletişim kurar. “İletişimin amacı, iletişimcinin içeriğini belirlediği iletilerin, uygun kanallar ve araçlar vasıtasıyla alıcıya ulaşması ve onda istenen bir etkinin oluşmasıdır” (Hazar, 2006: 136). Gűney (2006), iletişimin amacını, kişilerarası ilişkilerin kurulup sağlıklı bir Őekilde devam etmesi olarak ifade eder.

İletiřim bireylerin sosyal hayatlarında bir tercih deėil, hayatlarına devam edebilmeleri için bir zorunluluktur. Bireylerin çevreleriyle iletiřim kurmamaları gibi bir durum pek műmkűn deėildir. Toplu halde yařayan bireyler, hayatlarını devam ettirmek için çevrelerinden iletiler alıp, iletiler gűndererek duygu ve dűőncelerini birbirleriyle paylařır. Aynı ortamda bulunan bireyler birbirleri ile hiç konuřmasalar dahi, aralarında iletiřim gerçekleřir. Farklı el kol hareketlerini, jest ve mimiklerini kullanan insan, çevresine bir takım mesajlar gűndererek iletiřim kurar. Hatta daha da ötesinde aynı ortamda bulunan bireyler susarak dahi iletiřim kurar.

Gerek bireylerin günlük sosyal ilişkilerinde yaşadıkları sorun ve anlaşmazlıklara gerekse iki ulusu savaşın eşiğine getiren çatışmalara bakıldığında, temelde iletişim bozuklukları görülür. Etkili iletişim kuramayan bireyler, gruplar, organizasyonlar, kurum ve kuruluşlar, uluslar çatışma yaşar. Etkili iletişim kurmak, çatışmaların çözümünde kilit rol oynar.

1.3. İletişimin Boyutları

İletişimin boyutlarını, birey-içi iletişim, kişilerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim, kültürlerarası iletişim ve kitle iletişimi olmak üzere altı grupta sınıflandırmak mümkündür. İletişim türlerini birbirlerinden bağımsız olarak düşünmek, pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü bu iletişim türlerinin her biri birbirinin içine geçmiş ve birbirini tamamlar niteliktedir.

1.3.1. Birey-içi İletişim, İçsel İletişim

Birey-içi iletişim, kişilerarası iletişimin temelini oluşturur. Çünkü insanın çevresiyle kuracağı iletişim öncelikle kendi içinde başlar. Kişilerarası iletişim sürecinde taraflar yer değiştirerek kimi zaman kaynak kimi zaman hedef olurken, birey-içi iletişimde insan, hem kaynak hem de hedef rolünü üstlenir. Kendine bir takım iletiler ileterek, kendisinden iletiler alan insan, böylece kendisiyle iletişim kurarlar.

Dökmen (2000: 21), bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, bireysel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini birey-içi iletişim olarak tanımlar.

Birey-içi iletişim, bir araya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin, tek bir insanın içinde gerçekleşmesidir. İnsanı, diğer bütün canlılardan ayıran düşünme ve konuşma yetisi, kendisiyle iletişim kurmasının temelini oluşturur. Bireylerin kendileriyle kurdukları iletişim, uydukları zaman dışındaki tüm yaşamlarını kapsar. Bireyler, kendileriyle konuşarak, değerlendirme yaparak, kendilerini herhangi bir konuda ikna etmeye çalışarak, sürekli kendileriyle iletişim kurar. Başka bir ifadeyle bireyler, gündelik yaşamları boyunca hangi durum ve koşulda olurlarsa olsunlar, bireysel haberleşme sürecinde yer alırlar.

Bireylerin kendileriyle kurdukları iletişim, içinde buldukları sosyal çevreleriyle doğrudan ilişkilidir. Bireylerin doğup büyüdükları sosyal çevre ve kültür, bireylerin öncelikle kendileriyle kurdukları iletişimden başlayarak, çevreleriyle kurdukları iletişimi de etkiler niteliktedir.

1.3.2. Kişilerarası İletişim

Kişilerarası iletişim, toplumsal ve örgütsel iletişimin temelini oluşturur. İnsan, yaşadığı sosyal çevre itibarıyla bulunduğu her yerde sürekli bir etkileşim içerisinde. Birey; ailesi, akrabaları, arkadaşlarıyla; bir şey satın alırken satıcıyla, hastalandığında doktorla; televizyon izlerken ya da katıldığı bir mitingde; günlük yaşamının gereği olarak iletişim kurar. İnsan yaşamının kendisi, kişilerarası ilişkiler üzerine kurulmuştur.

Kişilerarası, “interpersonal” sözcüğü Latince kökenli bir sözcük olarak “bireyler arasında” anlamına gelir (Gürüz ve Eğinli, 2008: 49). Kişilerarası iletişim, iki birey arasında gerçekleşen, ilişkilerin doğası gereği karşılıklı olarak samimiyetin ve açıklığın önemli olduğu bir süreçtir.

Dökmen, (2000: 23) kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimleri, kişilerarası iletişim olarak tanımlar.

Gürüz ve Eğinli (2008: 54)'ye göre kişilerarası iletişim, iki bireyin bir araya gelerek yüz yüze, sözlü ve sözsüz iletişim öğelerini kullanarak, birlikte ve karşılıklı yaptığı bir etkileşim sürecidir. Kişilerarası iletişim, iki birey arasında kurulan etkileşim sonucunda, anlam yaratılması ve anlamın paylaşılması sürecidir.

Kişilerarası iletişim, en az iki birey arasında yüz-yüze gerçekleşen, bireylerin karşılıklı olarak birbirlerine sözlü ve sözsüz mesajlar ilettiği bir süreçtir. Dolayısıyla toplumsal ve örgütsel iletişimin temelini oluşturan kişilerarası iletişim sürecinin gerçekleşmesi için en az iki bireyin varlığı gereklidir. Yüz yüze yapılması, aynı zamanda iletişime dâhil olan bireylerin karakterlerinin, sosyal rollerinin ve ilişkilerinin iletişimin biçim ve içeriğine etki ettiği iletişim sürecidir.

1.3.3. Grup İletişimi ve Gruplararası İletişim

Toplum içinde yaşayan insanlar, sosyal yaşantılarının gereği olarak zaman zaman çeşitli gruplar içerisinde yer alır. Grup, “Ortak toplumsal/ruhsal etkenler temelinde, doğal olarak bir arada bulunan veya ortak bir çıkar, inanç, etkinlik, amaç, vb. temelinde bir araya gelen ve ortak bir kimliği paylaşan insanlar kümesidir” (Budak, 2000: 340). Bozkurt (1997: 36), “birbirine benzeyen, aynı yerde bulunan benzeş bireylerin küme veya öbeklerini grup olarak” adlandırır. Bu tanımlardan yola çıkarak, sinema salonunda film izleyen insanlar, restoranda yemek yiyen bir aile, konferans salonundaki dinleyiciler, aynı evi paylaşan üniversite öğrencilerinin her biri, bir grubu ifade eder.

Bir gruptan söz edebilmek için iki bireyin varlığı, ortak amaçları ve birbirlerine bağımlılık ilişkileri ve aralarında bir etkileşim gereklidir. Gruplar özelliklerine göre farklı iletişim kurar. Grup iletişimini, grup içi iletişim ve gruplararası iletişim olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Ortak bir çıkar, amaç, inanç için bir araya gelmiş bireylerin kendi aralarında kurdukları iletişim, grup içi iletişimdir. Grup içi iletişim, grup içinde bireylerin ilişkilerini düzenleyerek bireyler arasında uyum ve anlayışın oluşmasına yardımcı olur. Etkili bir grup iletişim süreci için, grubu oluşturan insanların sayısı çok önemlidir. Grupların içerdiği insan sayısı ne kadar az olursa, grup iletişimi o kadar etkili ve başarılı olur. Çünkü kalabalık gruplarda, bütün bireylerin birbirleriyle aynı oranda etkili iletişim kurması pek mümkün değildir. Ayrıca grupların içerdiği insanların sayısı çok yüksek oranda arttığında iletişim boyut değiştirir. Çünkü gruplar artık kitlelere dönüşür. Grup iletişimi kişilerarası iletişime oranla çok daha karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Çünkü iletişimde bulunan insanların sayılarının çokluğu, etkili bir iletişim sürecinin önünde engeller yaratabilir.

Gruplararası iletişim ise, ortak bir çıkar, amaç, inanç için bir araya gelmiş iki veya ikiden çok grubun birbirleriyle kurdukları iletişimdir. Gruplararası iletişim, grup içi iletişime kıyasla daha karmaşık bir süreci ifade eder. Çünkü gruplararası iletişim, iki ayrı grubun iletişimini dolayısıyla grubu oluşturan bireylerin sayısına göre daha kalabalık bireylerin dâhil olduğu iletişim sürecidir. Kalabalık gruplarda, bireylerin birbirlerini dinleme oranları düşeceğinden, etkili iletişim kurmak kişilerarası iletişime oranla daha zorlaşır.

1.3.4. Örgütsel İletişim

Belirli ortak amaçları gerçekleştirmek için bir grup bireyin bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerde iletişim, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için hayati önem taşır. Örgütsel iletişim, örgütsel yapı içindeki durumu gereği diğer iletişim türlerinden daha karmaşık bir yapıdadır (Halis, 2000: 217).

Sabuncuoğlu (2004: 42), örgütsel iletişimi kurumda görev yapan organlar arasında bir canlı varlığı saran sinir sistemi gibi bir ağ örgüsü ya da dokusu olarak tanımlar. Güney (2006: 251) ise örgütsel iletişimi, “örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölümler arasında ve örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreç” olarak tanımlar. Örgütsel iletişim, örgütün hem kendi içinde hem de çevresiyle kurduğu iletişimidir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kendi içinde kurduğu iletişimi örgüt içi iletişim, örgütün çevresiyle kurduğu iletişimi ise, örgüt dışı iletişim olarak tanımlamak mümkündür.

Örgütsel unsurlar arasındaki dayanışma ve anlayışın örgütün amaçlarıyla uyumlu olması ancak etkili iletişim süreciyle gerçekleşir. Etkili iletişim ve işbirliği ile örgüt çalışanları, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olur. Etkili iletişim ise ancak örgüt çalışanlarının beklentilerinin ve ihtiyaçlarının sağlıklı bir şekilde anlaşılması ile mümkündür. Bunun için örgüt çalışanları kadar, örgüt yöneticilerinin de iletişim becerileri çok önemlidir. Yöneticiler, çalışanlarından aldıkları geri bildirimlerden faydalanarak, örgütün başarısının sürekliliğini sağlamak için daha doğru kararlar alır.

1.3.5. Kùltùrlerarası İletişim

Bozkurt (1997: 15)'a göre, kùltür, toplumu oluşturan bireyleri, onları bir arada tutan dil ve haberleşme süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını, üretim ve tüketim düzenlerini kapsar.

Kartarı (1999: 20), kùltürü bir sistem olarak tanımlar. Sözlü mesajlar, işaretler, bunların yorumu ve onlara atfedilen anlamların birleşimiyle oluştuğunu belirtir.

Yağbasan (2008: 311), kùltürlerarası iletişimi, farklı kùltürlerden gelenlerin aynı mekânsal ortamda gerçekleştirdikleri iletişimsel eylemler dizgesi olarak tanımlar. Başka bir tanıma göre, kùltürlerarası iletişim, farklı firma, cemaat, okul, sınıf, çete, kurum, dernek, ırk veya tarikat gibi farklı kùltürel birimler arasındaki iletişimidir (Erdoğan, 2002: 151).

Kùltürlerarası iletişim, farklı kùltür veya alt kùltürlerdeki bireylerin ya da grupların iletişimidir. Yeryüzünde yaşayan tüm insanların, ortak bir takım karakter özelliklerinin bulunması kadar bir takım farklılıklarının da olması son derece doğaldır. Bu nedenle iki farklı kùltürden insan bir araya geldiğinde bir takım değerlerinin, davranış kalıplarının farklı olması kaçınılmazdır. Kùltürlerarası iletişim sürecinde yer alan tarafların bu farklılıkların bilincinde olarak iletişim kurlmaları, sürecin daha sağlıklı ve etkili ilerlemesine yardımcı olur. Kùltürlerarası iletişimin amacı farklı kùltürlerden bireyler arasındaki farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Başarılı bir kùltürlerarası iletişim süreci için, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından, kaynağın niyetine uygun şekilde yorumlanması ve aldığı mesajın farklı bir kod sisteminin ürünü olduğunun farkına varması önemlidir (Kartarı, 1999: 20).

İnsanlar kültürün içindedir fakat yaşadıkları sosyal çevrede, kültürü somut olarak fark etmezler. Toplumda insanlar, diğer insanların kendileri gibi olduğunu kabul ederler. Kendilerinden farklı olan insanların, yeteri kadar gelişmediklerine ya da bir özürleri veya kusurları olduğuna inanırlar. Kültürün yemek, kılık kıyafet gibi dış belirtileri göz ardı edilemeyecek kadar aşikârdır. Kültür gözle görülemez, fakat insan etkileşimine en çok etki eden de kültürdür. Bir kültürdeki değerleri, inançları, davranışları, ilişkilerdeki rolleri, farklı kültürlerdeki bireyler için tek tek ortaya çıkarmak güçtür.

Her toplumda belirli durumlarda kullanılan dil, sergilenen tutum ve davranışlar farklılık gösterir. “Birisiyle iletişime girerken ya da bir kimseye hitap ederken, iltifatta bulunurken veya iletişime girilen insanlarla vedalaşırken genellikle toplumsal bir norm haline gelen dilsel davranış kalıplarından yararlanılır” (Selçuk, 2005: 1). Örneğin, Türk toplumunda insanlar hiç tanımadıkları bireylere adres sorarken ‘amca, dayı, teyze,’ gibi hitap şekillerinden faydalanır. Başka bir toplumda birine adres sormak için bu şekilde hitap etmek, karşıdaki bireyi şaşırtır hatta öfkeliendirebilir. Dolayısıyla farklı kültürlerdeki bireyler arasındaki farklılıkları görmezden gelmek, iletişim çatışmalarını doğurur.

1.3.6. Kitle İletişimi

Yaylagül (2008: 12), kitleyi, kitle iletişim örgütlerinin ürettiği ve kitle iletişim araçları vasıtasıyla dağıttığı içerikleri çeşitli formatlarda satın alarak ya da satın almadan tüketen insanlar olarak tanımlar. Kitle, farklı meslek, cinsiyet, statüdeki bireylerin oluşturduğu topluluktur. Farklı meslek, cinsiyet ve statüdeki bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmeleri ile kitleler oluşur. Kitleler içinde devamlı bir ilişki, bağlılık ya da paylaşım söz konusu değildir.

Bir kitleden söz edebilmek için kitle iletişim araçlarının varlığı gerekir. Kitle iletişim araçları, kaynağın hedefe mesaj göndermek için kullandığı kanallar olarak

günümüzde teknolojinin de gelişmesiyle farklılık gösterir. Radyo, televizyon, gazete, dergi, kitap, tiyatro, sinema, birer kitle iletişim aracıdır. Geçmiş çağlarda insan, önce beden dilini kullanarak iletişim kurarken daha sonra sözlü iletişime geçmiş, gelişen teknolojiyle birlikte farklı basım ve yazım tekniklerinin ortaya çıkmasıyla telgraf, telefon, televizyonun hayatına girmesiyle, kitle iletişim araçları çeşitlenmiştir. Kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle, kitle iletişimi önem kazanmıştır. Kitle iletişimi, mesajın bir veya daha çok kitle iletişim araçları kullanarak kitlelere iletilmesidir.

Kitle iletişiminde hedef, kişilerarası veya gruplararası iletişime oranla daha geniştir ve hedef ile kaynağın ilişkisi söz konusu değildir. Başka bir ifadeyle hedef ile kaynak somut olarak birbirlerini tanımaz. Kitle iletişiminde kaynak ile hedef arasında belirli bir mesafe söz konusudur (Oskay, 1997: 54). Kitle iletişimi sürecinde mesajlar belirli bir kaynaktan hedef kitleye tek yönlü olarak gönderilir. Bu süreç içerisinde söz konusu hedef, kitleler olduğu için, alıcının kim olduğunu, kaynağın gönderdiği mesajı doğru algılayıp algılamadığını ya da nasıl ve ne kadarını algıladığını belirlemek güçtür. İletişim tek yönlü olduğu için hedef kitlenin anında geribildirim vermesi de pek olanaklı değildir. Alıcının mesajı nasıl algıladığı, kitle iletişim sürecinin başarısında önemli bir rol oynar.

Kitle iletişiminde televizyonu açan bir izleyici, televizyonu izlediğinde iletişim sonlanır. İzleyicinin izlediği film ya da program hakkında ne düşündüğünü filmde oynayan oyuncunun ya da program yapımcısının anında öğrenmesi pek olanaklı değildir. Fakat zaman içerisinde programın veya dizinin izlenme oranı düştüğünde kitle, geri bildirimde bulunmuş olur. Böylece, program ya da dizi yapımcısı yayın saatini değiştirerek veya farklı politikalar izleyerek aldığı geribildirimi değerlendirir.

1.4. Kişilerarası İletişim

Kişilerarası iletişim, toplumsal ve örgütsel iletişimin temelini oluşturur. Birey; ailesi, akrabaları, arkadaşlarıyla; bir şey satın alırken satıcıyla, hastalandığında doktorla; televizyon izlerken ya da katıldığı bir mitingde; günlük yaşamının gereği olarak iletişim kurar. İnsan yaşamının kendisi kişilerarası ilişkiler üzerine kurulmuştur. Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere kişilerarası iletişim adı verilir (Dökmen, 2000: 23). Kişilerarası iletişim, en az iki bireyin, bir araya gelerek yüz yüze, sözlü ve sözsüz iletişim öğelerini kullanarak, birlikte ve karşılıklı yaptığı bir etkileşim sürecidir. Her iletişim biçimi bir kişilerarası iletişim değildir. Hartley (1999: 20), kişilerarası iletişimi, iletişime dâhil olan bireylerin karakterlerinin, sosyal rollerinin ve ilişkilerinin iletişimin biçim ve içeriğine etki ettiği iletişim türü olarak tanımlar.

Kişilerarası iletişim, diğer iletişim biçimlerinden farklı olarak bireyden bireye yapılan iletişimdir. “Geniş, farklılaşmamış, heterojen izleyicilere yönelik mesajların söz konusu olduğu kitle iletişim araçları ve topluluklara yönelik konuşmalardan farklı olarak, kişilerarası iletişim, açık biçimde belirli tarafları olan ve tarafların kimlerle etkileşime gireceğine karar verme yeteneğinin olduğu bir iletişim biçimidir” (Kaypakoğlu, 2008: 6). Radyo dinleyicisi, televizyon izleyicisi için de iletişim söz konusudur. Fakat bu tür iletişimlerde belirgin taraflar değil, geniş kitleler vardır. Kişilerarası iletişim, birbirleri ile doğrudan etkileşim halinde bulunan, televizyon izleyicileri veya miting katılımcılarına oranla daha az sayıdaki insanı kapsayan bir iletişim sürecini ifade eder. Gerek bireyin günlük sosyal ilişkileri, gerekse diplomatik ve ticari boyuttaki ilişkileri açısından son derece önemlidir. Etkili iletişim kurmak bireyin sahip olduğu iletişim becerilerine bağlıdır. Bu beceriler doğuştan var olabileceği gibi, sonradan da öğrenilebilir niteliktedir.

Kişilerarası iletişimin en önemli özelliklerinden biri, bir süreci ifade etmesidir. Çevredeki bireyler, çevrede var olan her türlü unsurdan aldığı geribildirimler ile hiç durmadan daima yaşamlarında son noktaya gelinceye kadar iletişim kurmaya devam eder. Aynı süreç, kişilerarası, birey-içi veya gruplararası iletişim ayrımı gözetmeksizin sürekli

tekrarlanır. İletişimin boyutuna göre, iletişimde rol alan aktörler, iletişimin gerçekleştiği yer ve zaman farklılık gösterse de, süreç her zaman devam eder (Singer, 1998: 107).

1.4.1. Kişilerarası İletişimin Amacı

Kişilerarası ilişkilerin amacı, aynı zamanda kişilerarası iletişimin amacının da belirleyicisidir. İlişkilerin amacına göre, kurulan iletişimin niteliği ve kalitesi de değişkenlik gösterir. İlişkinin amacı dolayısıyla iletişimin amacı, tanımak, tanıtmak, paylaşmak, öğrenmek, açıklamak, bilgi almak ya da vermek, maddi ya da manevi kazanç sağlamak, statü elde etmek gibi çeşitlilik gösterse de, özünde yatan, iletişimde yer alan bireylerin duygu ve düşüncelerini anlatma, paylaşma istekleridir. İletişimi başlatan, kaynak konumundaki birey, kendisini, duygularını, isteklerini, düşüncelerini çevresine anlatmak ister. Hemen hemen her kişilerarası iletişim, bir amaca ulaşmak için bir girişim niteliğindedir. Amaç, tiyatroya gitmek için iki bilet almak kadar basit veya bir bomba suikastını engellemek kadar ciddi ve karmaşık olabilir. Fakat her kurulan iletişim bir amaca hizmet eder. Gönderilmek istenen mesajın içeriği her ne olursa olsun, gönderen birey, bilinçli ya da bilinçsiz her zaman belirli bir amaca ulaşmak için iletişim kurar.

1.5. Kişilerarası İletişim Sürecinin Öğeleri

Kişilerarası iletişim süreci birbirini etkileyen bir takım öğeler içerir. Bunlar, kaynak, kod, hedef, mesaj, geri bildirim ve gürültüdür. Gürültü ve geri bildirim, iletişimde yer alan bireylerin özelliklerine, iletişimin gerçekleştiği mekâna göre farklılık gösterse de, kaynak, kod, hedef ve mesaj kişilerarası iletişim sürecinin değişmez öğeleridir.

1.5.1. Kaynak

Kaynak, kişilerarası iletişim sürecinin temelini oluşturan, mesajın oluştuğu, mesajı ileten bireydir. İletişim sürecinin başlaması için kaynağa ihtiyaç vardır. Anlatılacak duygu ve düşüncelerin, isteklerin ve ihtiyaçların aktarılmasını sağlayacak olan kaynaktır. Kaynak; seçme, yorumlama, düşünme, algılama ve anlamlandırma ile ürettiği mesajın anlamlı simgeler aracılığıyla kodlayarak iletişimin çıkış noktasını oluşturur (Gürüz ve Eğinli, 2008: 9).

Genel iletişim sürecinde kaynak, bir köşe yazısının yazarı, bir televizyon programının sunucusu gibi farklılık gösterebilir. Söz konusu kişilerarası iletişim süreci olduğunda kaynak, özünde bireyleri ifade eder. Kaynak, gönderilecek olan mesajın kodlayıcısıdır. Düşünce, duygu ve ihtiyaçlar kaynağın zihninde bir takım işlemlerden geçer ve daha sonra kelimeler, rakamlar, işaretler, hareketler ve çeşitli semboller haline dönüştürülür (Güney, 2006: 259).

Kişilerarası iletişim sürecinde, etkili bir iletişim sürecini başlatan birey, kaynaktır. Bireyler, bilgi, duygu ve düşüncelerini, birbirleriyle paylaşmak ve birbirlerine aktarmak için iletişim kurar. Bireyler arasındaki paylaşım tek taraflı gerçekleşmez. Bir taraf bilgi, duygu ve düşüncelerini karşı tarafa aktarırken diğer taraf da alıcı konumundadır. Bu süreç sürekli tersine dönerek devam eder. Böylece iletişim sürecinde taraflar dönüşümlü olarak kaynak ve alıcı rollerini üstlenir.

1.5.2. Hedef

Hedef, “Kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan birey ya da gruplardır” (Zillioğlu, 1993: 98). Kaynağın kodladığı anlamı, alıp çözecek ve değerlendirecek olan birey alıcı,

hedeftir. Hedef, kaynaktan gelen kodları değerlendirerek, iletişime yapıcı ya da yıkıcı yön veren, kodların gerçek anlamlarına ulaşmasını sağlayan bireydir. Hedef bu süreç içerisinde dinleyen konumundadır. Bu durumda alıcının tutumu, kişilerarası iletişim süreci için çok önemlidir. İletişim için esas olan kaynaktan gelen mesajlara verici birey tarafından giydirilmiş olan anlamlardır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 27). Bu yüzden alıcı ne kadar doğru ve etkili dinlerse, karşı taraftan gelen mesajları o kadar doğru şekilde anlamlandırabilir. Kişilerarası iletişim sürecinde bireyler, dönüşümlü olarak hem kaynak hem de alıcı rolünü üstlenir. Konuşma yoluyla veya beden diliyle kaynak, karşı tarafa bir takım mesajlar iletirken, hedef, dinleyerek ya da bir tebessüm ile karşı taraftaki mesajları alır.

1.5.3. Mesaj

Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncelerin, kodlanarak sözlü, sözsüz bir anlatımla alıcı bireye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 28). Başka bir ifadeyle mesaj, kaynak tarafından hedefe gönderilen, duygu ve düşüncelerin, isteklerin ya da ihtiyaçların kodlanmış şeklidir.

Mesaj denilince ilk akla gelen kelimeler yolu ile sözlü olarak iletilen mesajlardır. Oysaki bireylerin sinir uçlarıyla algıladıkları her durum, bir mesaj niteliği taşır. Ağaçları sallandıran rüzgâr, pencereden odaya sarkan ışık, kapanan bir kapı, bir kedinin miyavlaması birer mesajdır. Bireylerin uykularında dahi, iç ve dış çevreden bir takım uyaranlara karşı bilinçaltından verdiği tepkilerin her biri mesaj niteliği taşır. Örneğin bireyin, uyurken bulunduğu oda çok soğuk ise, yorganı üzerine çekmesi bir mesajdır. Aynı şekilde, bireylerin duygu ve düşüncelerini karşı tarafa aktarmak için ihtiyaç duyduğu semboller de birer mesajdır. El kol hareketleri, jest ve mimikler, ses tonu, beden duruşu, kodlanarak alıcıya gönderilen birer mesajdır.

İletişimin engellere takılmaması için mesajlar akıcı ve anlaşılır olmalıdır. Öncelikle, sözlü ya da sözsüz iletişim mesajlarının hangisinin kullanılacağı, duruma ve

zamana göre doğru şekilde seçilmelidir. Örneğin, telefonda el ve kol hareketleri ile mesaj göndermeye çalışmak, çok doğru bir seçim olmayacaktır. Çünkü bireyler, ne kadar el ve kol hareketleri ile mesaj göndermeye çabalarsa çabalasınlar, karşılarındaki insanlara tam olarak istedikleri şekilde doğru mesajı göndermeleri pek mümkün değildir. Doğru mesaj şekli seçildikten sonra mesaj anlaşılır bir biçimde alıcıya aktarılmalıdır. Alıcının mesajı doğru olarak algılaması, sosyal ve kültürel özelliklerine, eğitim düzeyine bağlıdır. Bu nedenle mesajı kodlayan kaynağın kullanacağı mesaj türünü seçerken alıcının özelliklerini de göz önünde bulundurması gerekir.

1.5.4. Kod

“Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne “kod” adı verilir” (Cüceloğlu, 2000: 76). Kod, içinde ortak kabule dayanan işaretler içeren bir sistemdir (Kaypakoglu, 2008: 7). Kişilerarası iletişim sürecinde insan dili, yüz ifadeleri, el ve kol hareketleri birer kod olarak farklı mesajlar aktarmaya yardımcı olur.

Mesajın kodlama biçimi, iletişimde yer alan bireylere ve iletişimin yapıldığı ortama bağlı olarak değişkenlik gösterir. İlişkinin biçimi, alıcının kaynağın gönderdiği mesajları kodlama sürecinde, iletişim içindeki tarafların statüleri ve rolleri ile ilgilidir. Örneğin, bireylerin yakın ilişki içinde olmadığı birine kızdığı zamanki tepkileriyle, çok samimi olduğu birine kızdığı zamanki tepkileri birbirinden farklıdır. Aynı şekilde iletişimin yeri ve zamanı, kodun hem açılmasında hem de gönderilmesinde önemli rol oynar. Örneğin birey birine kızdığında ona vereceği tepkiler, bireyin yanında annesi ya da babası varsa daha ılımlı olur. Kaynak ve alıcının birbirlerine karşılıklı gönderdiği mesajların kodlanmasında, iletişimin amacı da önemlidir. İletişimin bilgilendirme, tartışma, kavga etme, sorun çözüme gibi çeşitli amaçları vardır. Kaynak ve alıcı iletişim kurarken farklı niyetler taşıyabilir. Birey, tartıştığı bir arkadaşıyla yapıcı ilişkiler kurmak için bir takım mesajlar gönderdiğinde, arkadaşının amacı ilişkileri düzeltmek olmayabilir. Bu durumda yapıcı

olmak amacıyla gönderilen mesajları, yıkıcı bir şekilde kodlanmış demektir. Böyle durumlarda ilişkilerde bozulma kaçınılmaz olur

1.5.5. Kanal

Cüceloğlu, (2000: 73), “Kaynak ve hedef birimler arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yola, geçide” kanal adı verir.

Yüz yüze iletişimde kanal, bireylerin duyu organlarını ifade eder. Bireylerin, görme, duyma, tatma, koku alma ve dokunma duyularının her biri, duyu ve düşüncelerini karşı tarafa aktarmada, birer kanaldır. Kişilerarası iletişim sürecinde kanallar, kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda ortaya çıkar ve başlıca görme ve duyma kanalları kullanılır. Örneğin, bireyler öncelikle konuşulanları dinler, daha sonra dinlediklerine göre görme kanalını kullanarak karşı tarafa bir takım mesajlar iletir.

Beden dili de önemli bir kanaldır. Örneğin bir birey, iş görüşmesine gittiğinde, görüştüğü bireye kendisiyle ilgili olumlu mesajlar vermek için sözsüz iletişim öğelerinden faydalanır. İlk kapıdan girdiğinde sözsüz iletişim öğelerini kullanarak giyimiyle, elini sıkma şekliyle, ses tonuyla, karşısındaki insanın gözünde olumlu bir imaj yaratmaya çalışır.

1.5.6. Geribildirim

Çok yönlü bir süreç olan iletişimin devamını etkileyen önemli bir başka özellik, alıcının mesajı çözüp değerlendirmesinden sonra yeni bir mesaj kodlaması ve geri bildirimde bulunmasıdır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 30).

Geribildirim, “İletişimcinin iletisini, alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olur” (Fiske, 2003: 40). Hybels ve Weaver (1995: 9), geri bildirim kaynak ve hedefin iletişim sürecinde birbirlerine verdiği karşılıklı tepki olarak tanımlar.

Bir şaka karşısında gülümseyen birey, geri bildirimde bulunur. Kişilerarası iletişim sürecinde hayati önem taşıyan geri bildirim, tarafların duygu ve düşüncelerini doğru şekilde aktarıp aktaramadıklarını anlamalarını sağlar. Başka bir ifadeyle, bireylerin aktarmak istediği duygu ve düşüncelerin, karşı tarafın ne kadar doğru şekilde anladığını görmek için bir fırsat sunar. Örneğin, birey bir arkadaşına bir konu hakkındaki düşüncelerini anlattığında karşı tarafın beden diline bakarak, sıkılıp sıkılmadığını anlaması mümkündür. Sıkılan birey, gözlerini kaçırarak, ayağını sallayarak geri bildirimde bulunarak sıkıldığını ifade eder. Geri bildirim, iletişime yön vererek, iletişimin kalitesini belirlemede önem taşır.

1.5.7. Gürültü

“Gürültü, iletişim sürecinde ne kaynağın ne de alıcının istediği, iletişim sürecinin doğru olarak işlemesine engel olan tüm unsurlardır” (Gürüz ve Eğinli, 2008: 17). Gürültüyü sağlıklı ve etkili bir iletişim sürecinin önündeki engel olarak tanımlamak mümkündür. Gürültü, her iletişim biçimi için söz konusudur. Kaynağın gönderdiği ileti ile alıcının aldığı ileti arasındaki farkın nedeni gürültüdür. Kaynak, bir mesajı gönderdiğinde alıcının mesajı doğru şekilde anladığını varsayar. Alıcının, bazı içsel veya dışsal faktörlerden ötürü gönderilen mesajı algılayamaması ya da yorumlayamaması veya kaynağın, bir takım engellerden dolayı göndermek istediği mesajı istediği şekilde gönderememesi, gürültüden kaynaklanır.

Gürültü denildiğinde ilk akla gelen çeşitli seslerin yol açtığı durumdur. Aslında gürültü sadece seslerden ibaret değildir. Gürültü kaynakları çok çeşitli olabilir. Sigara dumanı ile kaplı bir oda, aşırı sıcak bir ev, çok keskin kokulu bir parfüm, garip şekilde giyinen sınıf öğretmeni, birer gürültü unsuru olabilir (Tubbs ve Moss, 2006: 15).

Gürültüyü kaynağına göre teknik, semantik ve psikolojik olmak üzere üç kategoride sınıflandırmak mümkündür.

1.5.7.1. Teknik Gürültü

Tubbs ve Moss (2006: 15), teknik gürültüyü, alıcının kaynağın aktarmak istediği bilgi veya uyarılarda gürültü algılamasına sebep olan faktörler olarak tanımlar. Birey, konuşurken mırıldanıyorsa veya kekeme ise, ağzından çıkan kelimeler tam ve net olarak anlaşılıyorsa bu teknik gürültüye örnektir. Bir partide, iki birey konuşmaya çalışırken, mesajı alan birey, müzik sesinin çok yüksek olmasından veya aynı anda başka birinin de konuşmasından dolayı mesajı tam ve doğru algılayamadığı durumda, teknik gürültü söz konusudur. Gürültü burada, seslerin iletimi ile ilgilidir. Arabada giderken müziğin sesinin yüksek olması, konuşan bireyin aksanı ya da şivesi, mesajın doğru ve net şekilde alıcıya gidişini engelleyici her türlü unsur, teknik gürültü niteliği taşır.

1.5.7.2. Semantik Gürültü

Semantik, teknik bir terim olarak dili anlam bakımından ele alan dil bilim dalını ifade ederken, sıfat olarak, bir şeyin anlamla ilgili ya da anlama ilişkin olmasıdır (Bilgin, 2003: 324). Semantik gürültü, alıcının mesajı kaynağın gönderdiği şekilde algılayamamasına neden olan faktörlerdir. Semantik gürültü, iletişimin yorumlanışını etkileyen kelimelerin değişik anlamlarıyla ilgili olarak genellikle kültürlerarası iletişim söz

konusu olduğunda ortaya çıkan gürültü çeşididir (Tubbs ve Moss, 2006: 15). Farklı kültürlerdeki bireyler, bir araya gelerek iletişim kurmaya başladığında, farklı sosyal algılamalarından ötürü bir takım anlaşmazlıklar ortaya çıkar Çünkü farklı kültürlerden gelen bireylerin, gerek sosyal çevreleri gerekse doğup büyüdüğü ve yetiştiği çevreleri farklı özellikler taşır. Bireyler, farkında olmadan özümstedikleri ve bilinçaltına yerleştirdikleri bu özellikleri, iletişim esnasında açığa çıkararak, farklı algılamalara sebep olarak iletişimin gürültü engeline takılarak sekteye uğramasına neden olur.

1.5.7.3. Psikolojik Gürültü

Bireyler, içinde buldukları duygusal durumlar nedeniyle, karşılarındakilerin söylediklerini farklı biçimde yorumlar veya algılar. Bu duruma neden olan gürültüye psikolojik gürültü denir. Güney (2006: 271), insanlar arasındaki iletişim kopukluklarının temel nedenini psikolojik gürültü olarak ifade eder. Günümüzde yaşanan toplumsal suçların, kavgaların, boşanmaların, dargınlıkların temelinde psikolojik gürültü yatar. Aşırı duygulanımlar sonucunda kişiler arasında iletişim kopuklukları meydana gelir ve bireylerin ilişkilerinin yıpranmasına neden olur. Örneğin, yaklaşık bir saate yakın otobüs bileti almak için kuyrukta bekleyen birey, bilet satıcısı ile kavga edebilir. Bunun en önemli sebebi bir saate yakın içinde bulunduğu can sıkıcı durumun etkisinde kalarak, bunu davranışlarına yansıtmasıdır.

Psikolojik gürültü semantik gürültüden, duygusal boyutuyla ayrılır. Her iki gürültü çeşidi de özünde alıcının, mesajı kaynağın gönderdiği şekilde algılayamamasına neden olan faktörlerden kaynaklanır. Semantik gürültü kültürel, sosyal farklılıklardan kaynaklanırken, psikolojik gürültünün temelinde duygular vardır. Bireylerin aşırı duygulanımları sonucu, iletişim psikolojik gürültü engeline takılırken, kültürel, sosyal farklılıklarından ötürü ise, semantik gürültü engeline takılır.

Yukarıda da ifade edilmeye çalışıldığı gibi, gürültü; kaynaktan, hedeften ya da her ikisinden kaynaklanabilir. Gürültü, iletişimin her aşamasında çeşitli olumsuzluklara neden olarak, iletişim çatışmalarına sebebiyet verir.

1.6. Kişilerarası İletişimi Etkileyen Faktörler

Kişilerarası iletişimi etkileyen faktörleri sadece kişilerarası iletişimin öğeleri ile sınırlandırmak pek doğru değildir. Kişilerarası iletişim aynı zamanda fiziksel çevre, kültürel çevre ve zaman faktöründen etkilenir. Bu faktörler, kişilerarası iletişim sürecine etki ederek, sürecin seyrini ve sonucunu değiştirir niteliktedir.

1.6.1. Fiziksel Çevre

Fiziksel çevre, iletişimin gerçekleştiği ortamı çevreleyen elle tutulur somut fiziksel nesnelere içerir.

İletişimin gerçekleştiği odanın rengi, ısısı, büyüklüğü, rengi ve şekli iletişimdeki bireylerin davranışlarını farkında olmadan etkiler. Hartley (1999: 81-82), fiziksel çevrenin iletişime etkisini bir örnekle açıklar. Hartley, dört farklı ışık yayan neon ampullerinin yaydığı ışık türlerinden birinin daha samimi ve dostça bir atmosfer yarattığını belirtir. İlk bakışta aslında bu çok da dikkate alınacak bir etmen olarak dikkat çekmese de, daha derine inildiğinde iletişim ortamını nasıl etkilediği açıkça görülür. Sert ışıklandırma, göz yorgunluğuna sebep olarak, bireylerin kendilerini huzursuz ve sinirli hissetmelerine neden olur. Kendini huzursuz ve sinirli hisseden bireylerin, daha hırçın davranması sonucu iletişim çatışmaları doğar. Hartley'in verdiği örnekteki gibi, fiziksel çevre, iletişimin içeriğini, yönünü ve boyutunu etkileyen önemli bir faktördür.

1.6.2. Kültürel Çevre

İletişimde bulunan bireylerin farklı kültürel özellikleri, örf ve adetleri gelenek ve görenekleri iletişimin kalitesini etkiler. Açıköz (2005), kültürel çevreden kaynaklanan iletişim engellerinin daha kalıcı ve bozucu olduğunu savunur. Bir toplumda bireyler yaşamlarını sürdürürken belirli kurallara ve toplumsal beklentilere uymak zorundadır. Bu kurallar ve beklentiler bütünü sosyal normlardır. Bir toplumun sosyal normları, diğer insanlarla ilişki kurarken kullanılması gereken davranışların sınırlarını önceden belirler (Cüceloğlu, 2008: 546). Dolayısıyla bireylere karşılarındaki insanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin bir takım fikirler sunar. Sosyal normlara uygun davranan bireyler, toplum tarafından kolaylıkla kabul görür ve davranışları olağan karşılanır. Sosyal normlara aykırı davranan bireyler ise, toplum tarafından dışlanarak kabul görmezler.

1.6.3. Zaman Faktörü

Her iletişim belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşir. İletişimin belirli bir zaman içerisinde gerçekleşme zorunluluğu bazen bir engel olarak kişilerarası iletişim sürecine etki eder. Örneğin evde kalp krizi geçiren bir yakınına ambulans çağırmak için telefonu çeviren birey, adres vermek için zamanının çok kısıtlı olmasından dolayı yanlış ya da eksik adres verebilir. Çünkü birey bilir ki, eğer geç kalırsa, kalp krizi geçiren yakınına kaybetme gerçeğiyle karşı karşıya kalması olasıdır. Ya da bir mesajı birine hemen aktarması için bir aracıya söyleyen birey, aracı bireyin zamanının kısıtlı olmasından dolayı mesajı hedefe yanlış ya da eksik iletebilir.

İletişimin günün hangi saatinde yapıldığı, tarih içindeki günü ve saati çok önemlidir. Bazı insanlar iletişim kurmak için gündüzü seçerken, bazıları daha geç saatleri tercih eder. Farklı kültürlerde bir randevuya geç kalmak farklı anlamlar taşıyabilir, bu iletişim sürecini ve sonucunu da etkiler. Dolayısıyla iletişim sürecinin niteliğine göre,

aralarındaki fiziksel yakınlık da etkilenebilir. Bu faktörlerin tümü, birbirleriyle ilgili ve birbirini etkiler niteliktedir.

1.7. Kişilerarası İletişim Türleri

Kişilerarası iletişim türleri sözlü ve sözsüz iletişim olarak ikiye ayrılır. Kişilerarası iletişim, sözlü ve sözsüz iletişim öğelerinin çevresinde gerçekleşir.

1.7.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, sözcükler yardımıyla konuşularak gerçekleştirilen iletişimdir. Bireylerin duygu ve düşüncelerini ifade ederken sözcüklerden faydalanmasıdır. Sözlü iletişim, dil ve dilin kullanışı ile oluşan sözcükler yolu ile oluşan bir anlaşma sistemidir. Günlük hayatımızda konuşma dili olarak adlandırılan (Gürüz ve Eğinli 2008: 106-107), sözlü iletişim, yaşamın her alanında çeşitli şekillere bürünerek bireylerin yaşamlarında vazgeçilmez bir unsur olarak yer alır. Toplantılar, telefonla yapılan görüşmeler, günlük ilişkilerde gerçekleşen konuşmaların hepsi sözlü iletişimin farklı boyutlarını ifade eder.

1.7.1.1. Dil Kavramı ve Dil ile İletişim

İnsanı bütün diğer canlılardan ayıran temel özelliklerin başında düşünebilme ve konuşabilme yetisi gelir. İnsanların düşüncelerini karşı tarafa aktarmalarındaki en önemli araç ise dildir. Dil ve dille iletişim konusunda literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

“Dil, yazınsal ve görsel işaretler, d yunsal çağırmalar ve seslerden oluşan ve anlam üretme ve paylaşma için kullanılan inşa edilmiş semboller sistemidir” (Erdoğan, 2002: 105).

Toplumsal bir etkileşim aracı olarak dil, kişilerarası iletişimin gerçekleşmesi için insanların kendi aralarında geliştirdiği en önemli iletişim aracıdır. En etkili ve en önemli iletişim aracı insan dilidir (Kılıç, 2002: 26). İnsanların karşılıklı olarak dil yoluyla yaptıkları konuşmalar, dille iletişim olarak adlandırılır. Dille iletişimde bireyler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırılar (Dökmen, 2000: 27). İlişkileri içinde var olabilen insanların düşündüklerini karşı tarafa aktarabilmesi dil ile mümkün olmaktadır. Dilin kendisi başlı başına bir iletişim değildir. Dil, insanların kendilerini ifade etmelerine yardım ederken, çevresindeki insanları da anlamak için kullandığı bir iletişim aracıdır. Bireyler dilin yapı taşları olan sözcükleri (Günay, 2004: 15) kullanarak, kendilerini başkalarına ifade eder.

“Belirli bir düzen içinde düşünebilme ve bu düşünceleri diğerleriyle paylaşma arzusu, dil denilen soyut iletişim düzeneği ile olabilmektedir” (Günay, 2004: 9). Dil, özünde bir iletişim aracı olarak çok çeşitli alanlarda bireylerin iletişim kurmasını sağlar. Dil, bilim dili, konuşma dili, edebiyat dili gibi alanları oluşturmaktadır. Farklı dil alanları birbirlerinden ayrı bir takım özelliklere sahiptir. Bilim dili, aktarmak istediğini açık ve net herhangi bir yanlış anlamaya mahal vermeden en kısa ve en kestirmeden aktarmaya çalışırken, günlük dil, ses ve anlamda bir düzenleme endişesi taşımadan bir şeyi aktarmak amacıyla oluşturulur (Aksoy, 2007: 142).

1.7.2. Sözsüz İletişim

Bireylerin kişilerarası ilişkilerinde başkalarını anlama kabiliyeti iletişimin kalbinde yatar. Dil ile iletişimde bireylerin “ne söylediği”, sözsüz iletişimde ise “nasıl söylediği” önem kazanır.

İletişim denilince ilk akla gelen, sözlü olarak konuşma yoluyla yapılan iletişimdir. Bireylerin günlük hayatlarında kendilerini ifade etmek için en çok başvurduğumuz iletişim yöntemi olarak sözlü iletişim, bireylerin duygu ve düşüncelerini karşı tarafa en doğru şekilde aktarmasında önemli bir araçtır. Fakat kişilerarası iletişim, sadece sözlü olarak yapılan ve karşılıklı konuşmaya dayalı bir süreç değildir. Bireyler duygu ve düşüncelerini ifade etmede sözcüklerin yanı sıra sözsüz iletişimden de faydalanır. Samovar ve Porter (1991), sözsüz iletişim öğelerinin, sözlü iletişim öğelerine göre dört kat daha etkili olduğunu savunur.

Kaypakoğlu (2008), sözsüz iletişimi “Sözel olmayan iletişim, iletişimin en eski ve ilkel biçimi” olarak tanımlar. Tarih öncesi zamanlarda insanlar konuşmayı öğrenmeden önce, beden dili yardımıyla anlaşmaktaydı. Tarih boyunca beden dili yardımıyla insanlar var oldukları andan itibaren duygu ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşmışlardır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 11). Bebekler doğdukları andan itibaren farklı ihtiyaçlarını farklı beden dili öğelerini kullanarak ifade etmektedirler.

Bireylerin beden diliyle verdiği mesajlar başka insanlarla anlaşmalarında kendilerini ifade etmeleri açısından çok önemlidir. Bireyler, gerek yakın çevrelerindeki insanlarla gerekse sosyal hayatlarındaki insanlarla iletişim kurarken beden dilini kullanır ve onları beden dili yardımıyla anlamaya çalışır. Nitekim yüz yüze iletişim sürecinde, karşı tarafa sözcüklerle aktarılan mesajların, yüzde yetmişinden fazlası sözsüz iletişim yani beden dili öğeleri yardımıyla algılandığı görülmüştür (Steele ve diğerleri, 1989).

Kişilerarası iletişim sürecinde sözsüz iletişim öğeleri sözlü iletişim öğelerini destekler niteliktedir. Sözlü ve sözsüz iletişim öğeleri arasında herhangi bir tutarsızlık yaşandığı durumlarda, sözel olmayan unsurlar daha baskın duruma geçer. İnsanlar karşısındaki bireylerle konuşurken, dikkatlerini daha çok sözel iletişim öğelerine yöneltse de, değerlendirme yaparken sözsüz iletişim öğeleri da sözlü iletişim öğeleri kadar önem taşır. Kişilerarası iletişim sürecinde konuşma yoluyla aktarılan mesajlar sadece bireylerin

duyma duyuları tarafından uyarılırken, sözsüz iletişim öğeleri, görme, tatma, koklama duyularını uyarır (Kaypakoğlu, 2008: 93).

İletişimin sözel olmayan boyutu bazen, sözcükleri gölgede bırakacak kadar önemlidir. Her türlü iletişimsel eylem, içinde sözsüz iletişimi de barındırır. Yüz yüze iletişim, televizyon, video gibi iletişim araçlarında dahi, sözsüz iletişim sahneye çıkar. Bedensel hareketler, duruş, el kol hareketleri, yüz ifadeleri, göz teması, ses özellikleri, tonu, yüksekliği, hızı, bedenin yakınlığı, dokunma uzaklığı, fiziksel görünüş, kıyafetler, çekicilik, çevrenin düzeni, renkler, bireyler, hepsi sözsüz iletişimin birer unsurudur.

Çoğu insan telefon kanalıyla kurulan iletişim söz konusu olduğunda, sözsüz iletişim öğelerinin etkinliğini yadsır. Yüz yüze kurulan iletişime kıyasla, sözsüz iletişim öğeleri telefon aracılığıyla kurulan iletişimde her ne kadar çok etkin olmasa da, bireylerin ses tonu, konuşma hızı da birer sözsüz iletişim unsurudur.

Bireyler birbirleriyle hiç konuşmasalar dahi, bir iletişimden, başka bir ifadeyle sözsüz iletişimden söz etmek mümkündür. Sözsüz iletişim evrenseldir. Ağlamak, gülmek, işaret etmek, okşamak gibi davranışlar sözsüz iletişim öğeleridir. Bu davranış biçimlerinden faydalanarak, dünyanın iki ayrı ucunda yaşayan, farklı kültürlere sahip, farklı sosyal değerleri olan, ortak dili konuşmayan insanlar dahi, çok temel seviyede de olsa iletişim kurar. Bu demek değildir ki bütün anlamlara sözsüz iletişim öğeleri aracılığıyla ulaşabilirler. Fakat birbirlerini temel düzeyde anlamaları, sözsüz iletişim öğeleriyle gerçekleşir. Sözsüz iletişim öğeleri da kültürden kültüre farklılık gösterebilir fakat burada anlatılmak istenen şudur. “Kelimeler bizi başarısızlığa uğrattığı zaman minimal düzeyde karşılıklı değiş-tokuş için sözsüz iletişim unsurlarından faydalanmak mümkündür” (Burgoon ve diğerleri, 1996: 5).

Sözsüz iletişim, bireylerin birbirlerini anlamalarına, sözcükleri kullanmadan kendilerini ifade etmelerine olanak vermesine rağmen, kimi zaman bazı durumlarda yanlış

anlaşılmalara da sebep olabilir. Burgoon ve diğerleri (1996: 5), bunu bir örnekle açıklar. Yalnız başına çalışmaya alışkın genç bir fotoğrafçı, yaz için Alaska'nın ıssız bir bölgesine gider. Havalanın bozmaya başlamasıyla birlikte endişelenen babası, oğlunun bulunduğu yere bir arama kurtarma ekibi gönderir. Pilot kısa sürede fotoğrafçının bulunduğu kampı bulur. Helikopterin yaklaştığını gören fotoğrafçı, daha çok dikkat çekebilmek adına ceketini çıkararak sallamaya başlar. Helikopter, fotoğrafçının kırmızı ceketini salladığını görür. Daha sonra çok sevinen fotoğrafçı başparmağıyla helikoptere doğru onay işareti yapar. Pilota göre bu davranış, her şeyin yolunda olduğu, gitmesinin gerektiğine dair bir sinyaldir. Her şeyin yolunda olduğunu zanneden pilot, havalanır ve gider. Daha sonra bulunan fotoğrafçının günlüğü, aslında bir yanlış anlaşılmanın varlığını onaylamaktadır. Fotoğrafçı helikopteri görünce o kadar çok sevinmiştir ki, heyecandan helikopterin bir an önce kendisini görmesi için ceketini çıkarıp sallamaya başlamıştır. Helikopterin gelmesinden ötürü duyduğu büyük sevinci belli etmek için ise, başparmağıyla onay işareti yapmıştır. Daha sonra kamp tarafına doğru yürüyen fotoğrafçı, helikopterin inmesi için alan yaratmaya çalışmıştır. Fotoğrafçının günlüğü, donan bedeniyle birlikte bulunmuştur (Burgoon ve diğerleri, 1996: 5). Sözsüz iletişim öğeleri her zaman bu tarz yanlış anlaşılmalara ile sonuçlanacak diye bir durum söz konusu değildir. Fakat beden dili, el kol hareketleri, duruş gibi sözsüz iletişim öğeleri, yanlış anlaşılmaya açıktır.

Kadınlar, erkeklere oranla sosyal işaretlere başka bir ifadeyle sözsüz iletişim öğelerine daha duyarlıdır. Kadınlar sadece duyarlı olmakla kalmayıp, erkeklerden daha iyi sözsüz iletişim öğelerini okuyabilmektedir. Sözsüz iletişim öğelerinin farkında olmanın, zekâ ile doğrudan ya da dolaylı bir ilişkisi yoktur (Samovar ve Porter, 1991: 298). Sözsüz mesajları okuyabilme ve yorumlayabilme yetisinin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunan ve kadınların bu özelliğe doğdukları andan itibaren sahip oldukları görüşü, pek gerçekçi bir görüş değildir. Çünkü kadınlar genç yaşlarında yaşadıkları sosyal çevrenin etkisiyle sözsüz iletişim öğelerine karşı daha duyarlı ve hassas olmaktadır. Kadınların bu özelliğe sahip olmalarının nedeni olarak, toplumda ikincil statüde yer almaları ve bundan dolayı topluma kendilerini kabul ettirmek için bu becerilerinin mecburen gelişmiş olması gösterilebilir (Samovar ve Porter, 1991: 298).

1.7.2.1. Sözsüz İletişim Öğeleri

Kişilerarası iletişim sürecinde, bireylerin kullandıkları sözsüz iletişim öğeleri farklılık gösterir. Her duyguyu, aynı beden diliyle anlatmak mümkün değildir. Bireyler farklı durumlarda farklı beden dili öğelerini kullanarak çevresindeki bireylerle etkileşimde bulunur.

1.7.2.1.1. Hareket Yoluyla İletişim (Kinesics)

“Kinesics” kelimesinin temeli Yunanca’da hareket anlamına gelen sözcüğe dayanır. Başka bir insanın bedeniyle fiziksel temas haricinde her türlü beden hareketini içerir. Türkçede günlük kullanımda “kinesics”, hareket yoluyla iletişim olarak dilimize yerleşmiştir. Günümüzde literatür taraması yapıldığında çok sık rastlanan beden dili (body language) ifadesinin temeli “kinesics” tabirinden şekillenmiştir (Burgoon ve diğerleri, 1996: 33).

Hareket yoluyla olan iletişim, vücudun baş, gövde, el ve bacak hareketlerini içerir. El kol hareketleri, beden duruşu hareket yoluyla kurulan iletişimin birer ögesidir. Bireylerin davranışlarına çevresindeki bireyler, vücutlarının farklı yerlerini kullanarak çeşitli beden hareketleri ile tepkilerini dile getirir. Bireylerin türlü çeşit beden hareketleri göz önüne alındığında sözsüz iletişim kodlarından en zengini hareket yoluyla olan iletişimidir.

Burgoon ve diğerleri, (1996: 33), İnsanın, hareket yoluyla gönderilen bir mesajı algılama kapasitesinin çok yüksek olduğunu ve gözlemcilerin, insan hareketlerini saniyenin ellide biri kadar kısa bir sürede ayırt etmelerinin mümkün olduğunu savunur.

Bireylerin sözcükleri kullanarak gerçekleştirdikleri iletişimi, hareket yoluyla kurdukları iletişim, tamamlar niteliktedir.

1.7.2.1.2. Yüz İfadeleri (Facial Expressions)

Yüz ifadeleri, günlük hayatımızın kaçınılmaz bir parçasıdır. Günlük hayatımızda yaşadıklarımızın bir sonucu olarak her gün güler, ağlar, sinirlenir, utanır, korkar kısaca bir takım duygular yaşarız. İnsanın bu duyguları, dışarı vurma, çevresindeki diğer insanlarla paylaşmada en önemli aracı kendi yüzüdür.

Duyguların yüz ifadeleri kullanılarak ifade edilmesi, bireyin doğumuyla birlikte kendini gösterir. Bir bebeğin doğumunda ağlayarak anne karnından çıkması, bebeklik döneminde sıkıntılarını ağlayarak ifade etmesi, anne şefkatine ve varlığına ihtiyacı olduğunun göstergesidir. Bebeğin yüzünü buruşturması, işaret etmesi, gülümsemesi, içinde bulunduğu duruma uyarlanmış tepkileridir.

Bireylerin yüz ifadelerine bakarak farklı anlamlar çıkarmak kolay iken, bireylerin yüz ifadelerini kontrol etmeleri o kadar da kolay değildir. Çünkü yüz ifadeleri bireylerin göz, kaş, alın, burun, ağız gibi farklı organlarının tek başına veya birlikte hareketlerinin bir sonucudur. Yüz ifadeleri, bireye özgü olarak, bireylerin iletişim tarzlarının bir belirleyicisidir.

1.7.2.1.2.1. Göz Teması

Göz hareketleri, hareket yoluyla kurulan iletişimin en önemli öğelerinden biridir. Key (1975: 85), iki insanın gözleri buluştuğunda iletişimin başladığını belirtir. Bireyler, göz göze gelerek, gözlerini kaçırarak ve süzerek, kırparak, göz atarak kişilerarası iletişim sürecinin niteliğini etkiler. “Gözlerle iletilen mesajlar, göz hareketinin süresi, yönü ve niteliğine bağlı olarak değişmekte” (Kaypakoğlu, 2008: 105) ve farklı anlamlar taşımaktadır. Örneğin ABD’de ortalama göz atma süresi 2.95 saniye, karşılıklı bakışma süresi ise 1.18 saniyedir. Bu verilere dayanarak eğer göz teması 1.18 saniyeden az sürerse bu, bireyin ilgisiz, utangaç ya da meşgul olduğunun göstergesi olarak algılanabilir (Kaypakoğlu, 2008: 104).

Cooper (1987: 107), bir konuşma sırasında kurulan göz temasının, konuşmanın toplam süresinin yüzde yüzde 25’i ile yüzde 100’ü arasında değiştiğini belirtir. Göz teması, süresine ve biçimine göre kişilerarası iletişim sürecinde farklı anlamlar taşır. Gerektiğinden fazla kurulan göz teması, meydan okuma ya da ahlaksızlığı ifade ederken, gözleri zaman zaman kaçırarak kısa süreli kurulan göz teması ise, hoşlanma, beğenme belirtisi olabilir. Gözlerinin içine bakmak veya gözleri aşırı kırıştırarak bakmak kızgınlığın ve öfkenin ifadesi olurken, gözleri çok seyrek kırparak bakmak ise, bireylere katı ve donuk bir ifade verir.

Göz teması kullanımına göre, bireylerin cinsiyetlerine göre bir takım farklılıklar gösterir. Samovar ve Porter (1991: 299), kadınların, erkeklere oranla konuştukları bireyle daha çok göz teması kurduğunu savunur. Samovar ve Porter’e göre kadınların daha çok göz teması kurmalarının bir sebebi, kadınların sosyal ve kişilerarası ilişkilere daha eğilimli olmasıdır. Diğer bir sebebi ise, erkeklerin kadınlara oranla daha çok konuştukları için, kadınların daha çok dinleme durumunda kalması buna bağlı olarak da, kadınların daha çok konuşan insana daha çok bakma ve göz teması kurma ihtiyacı hissetmesidir.

Ülkemizde ise, kadınlar hemcinsleri ile konuşurken daha uzun göz teması kurarken, karşı cinsten bireylerle konuşurken, gözlerini kaçırarak daha kısa süreli göz teması kurar. Kadınlar daha çok konuştukları için konuşurken çevrelerine bakarken, dinleme durumunda kalan erkekler ise, kadınlarla daha çok göz teması kurmaktadır. Konuşurken, yüzde 40 ila yüzde 60 olan göz teması, dinlerken yüzde 80'e çıkmaktadır (Cooper, 1987: 107).

1.7.2.1.3. Fiziksel Görünüş

Yüz yüze iletişimde bireyler, iletişim kurdukları bireylerin fiziksel görünümüne, önem verir. Çünkü bireylerin doğuştan sahip olduğu doğal özellikleri ve vücut güzellikleri etki yaratmada ve yönetimde önemli öğeler olarak, bireylerin hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadığı bireylerle iletişim kurarken yol gösterir.

Fiziksel görünüşü iki kategoriye ayırmak mümkündür.

1.7.2.1.3.1. Doğal Özellikler

Bireylerin genetik özelliklerinin bir sonucu olan genel vücut özellikleri genellikle sözsüz iletişimin bir parçası olarak nitelendirilmemektedir. Oysaki bireylerin vücut şekillerinden bir takım anlamlar çıkarmak mümkündür. Örneğin, atletik yapılı, güzel giyinişli, bakımlı bir bayanla ilk defa karşılaşan birey, ilk görüşte kadının kendine özgüveni olduğu sonucunu çıkarması muhtemeldir.

Bireylerin doğuştan sahip olduğu kalıtsal bir diğer özellik, fizyonomileridir. Fizyonomi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, yüz çizgilerinin genel durumundan çıkan anlam

olarak ifade edilmiştir. Fizyonomi, bireyin yüz yapısını, deri rengini, saç yapısını ve rengini, göz şeklini ve rengini ifade eder. Bireylerin deri rengi ya da göz yapısı, ömürleri boyunca taşıyacakları kalıtsal, değişmez bir özelliktir. Bireylerin derilerinin rengi, gözlerinin yapısı, tercihlerinin sonucu oluşmaz. Bu nedenle, bir iletişim kodu olarak ifade etmek çok doğru bir yaklaşım değildir. Aksine, saç rengi veya yapısı bir takım uygulamalar sonucunda değişebilir niteliktedir. Düz bir saç yapısına sahip birey, saçlarını kıvrıkcık yapabilir. Kahverengi gözlü biri, renkli lens kullanarak gözlerinin rengini mavi yapabilir. Bu nedenle bu öğelerin her birini bir iletişim kodu olarak algılamak mümkündür.

1.7.2.1.3.2. Süsleme, Güzelleştirme

Giyim, takı, aksesuar ve makyaj, süsleme unsurlarıdır. Giyim; stil, şekil, renk, rahatlık veya temizlik gibi özelliklerine göre çeşitlilik gösterir. Takılar, aksesuarlar ve makyaj, tıpkı giyim gibi rengine, şekline, miktarına, yapısına veya kullanılan materyaline göre farklılaşır (Burgoon ve diğerleri, 1996: 52). Kişilerarası iletişimde, bireylerin giyimleri, kullandıkları takılar ve kozmetik ürünler, bireyler hakkında bir takım ipuçları verir.

1.7.2.1.4. Dokunma (Haptics) ve Bireysel Alan (Proxemics)

Dokunma ile yapılan iletişim, bireyin doğumuyla başlayan toplumsal yaşamında sosyal çevresiyle kurduğu iletişimde önemli bir sözsüz iletişim aracıdır. İnsan ilişkilerinin temel boyutlarından biri de, bireylerin bir araya gelerek yakınlaşması veya birbirlerinden ayrılarak uzaklaşmasıdır. Kişilerarası ilişkilerde mesafe önemlidir. Bireylerin tüm kişilerarası ilişkileri yakınlaşmak ya da uzaklaşmak temelinde şekillenir. Bunun en güzel örneklerinden biri, Alman masalına konu olmuştur.

Bir zamanlar kıştan kalma soğuk bir günde, tüm kirpiller sohbet etmek için toplanarak bir araya gelirler. Ürpertici soğuk gece ayazında, kirpiller birbirlerine daha çok yakınlaşarak ısınmaya çalışırlar. Fakat her sokulduklarında oklarını birbirlerine batırırlar. Böylece birbirlerinden biraz daha uzaklaşırlar. Ama bu sefer de kirpiller üşümeye başlar. Zamanla kirpiller, hem sıcak hem de rahat olabilecekleri bir uzaklık yaratır (Burgoon ve diğerleri, 1996: 69). Tıpkı kirpiller gibi, bireyler sosyal ilişkilerinizde de yakınlaşma isteği ve uzak kalma isteği arasında uygun bir denge yakalamak için mücadele eder.

Genelde bireyler hiç tanımadığı yabancılardan uzaklaşma eğilimi içindeyken, kendisi için önemli olan, bildiği, tanıdığı bireylere karşı yakınlaşma eğilimi gösterir. Buna rağmen, bireylerin bazen en yakın arkadaşlarından bile ayrılarak, yalnız kalmaya, böyle bir zamana ihtiyacı söz konusu olabilir. Sosyal ilişkilerimizde yaşadığımız uzaklaşma ve yakınlaşma eğilimi bizi önemli iki kişilerarası iletişim koduna yöneltir. Bunlar dokunma (haptics) ve bireysel alan (proxemics)'dir.

Bireysel alan, dokunma yoluyla kurulan iletişimdir. Dokunma, bireylerin çocuk yaşlarında psikolojik ve fiziksel gelişimleri için önemlidir. Dokunma bazen, profesyonel bir ilişkiyi (berberin müşterisine dokunması), bazen de sosyal bir ilişkiyi (el sıkışmak), ya da dostluk ilişkisini (sırtına veya omzuna dokunmak) ifade edebilir (Heslin ve Alper 1983'ten aktaran Tubbs ve Moss, 2006: 132).

Bebekler, doğdukları andan itibaren dokunularak sevilir. Zaman içerisinde gelişerek büyüyen çocuklar etrafını da yine dokunma yardımıyla keşfeder. Böylece çevresiyle iletişim kurmaya başlar. Kişilerarası iletişim sürecinde dokunma ile farklı mesajlar verilebilir. Kimi zaman arkadaşlık ilişkilerinde yakınlık göstergesi olan dokunma, bazen de sahte ilgi veya yakınlık olarak değerlendirilir.

Bireysel alan ise belirli bir alandaki insan etkileşimlerinin mesafeye bağlı olarak azalıp çoğalmasdır.

Proksemik yasa, belirli bir alandaki insan etkileşimlerinin mesafeye bağlı olarak azalıp çoğalmasdır (Bilgin, 2003: 297). Tarih öncesi zamanlardan bu yana bireyler, aralarındaki mesafeye bağlı olarak farklı boyutlarda iletişim kurmuştur. Aralarındaki mesafeye bağlı olarak ilişkileri sosyal ilişkileri geliştirerek sağlamlaştırmıştır.

Bebekler, doğdukları andan itibaren dokunularak sevilir. Zaman içerisinde gelişerek büyüyen çocuklar etrafını da yine dokunma yardımıyla keşfeder. Böylece çevresiyle iletişim kurmaya başlar. Kişilerarası iletişim sürecinde dokunma ile farklı mesajlar verilebilir. Kimi zaman arkadaşlık ilişkilerinde yakınlık göstergesi olan dokunma, bazen de sahte ilgi veya yakınlık olarak değerlendirilir.

1.7.2.1.5. Dil Ötesi İletişim (Paralanguage)

Dil ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgili olarak, sesin tonu, konuşma hızı ve sesin şiddetini içerir. İletişim sürecinde hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar birer sözsüz iletişim ögesi olarak kişilerarası iletişim sürecinde önemli rol oynar. Sözlü iletişimde önemli olan ne söylendiği iken, konuşma dışı iletişimde nasıl söylendiği ön plana çıkar.

Bireylerin etkileşimde bulunduğu çevrelerinin gerçek niyetlerini anlamalarında konuşma dışı iletişim önemlidir. Ağızdan çıkan kelimeler dışında, sesin tonuna, vurgusuna ve hızına bağlı olarak bireylerin neyi, nasıl söylediklerine dair bir takım ipuçları elde etmek mümkündür. Sesin perdesi, yüksekliği ya da alçaklığı, gülmek, öksürmek, hapsirmek, ses ile ilgili kodlar olarak iletişim sürecinin yönünü ve kalitesini belirler.

1.7.2.1.5.1. Konuşma Hızı

Bir insanın normal konuşma hızı dakikada 130 ile 150 kelime arasında değişir. Yapılan bir araştırmaya göre, dakikada 201 kelime söyleyen bir konuşmacıyı dinleyenler, konuşmacının anlatmak istediği mesajın sadece %95'ini anlamıştır. Dakikada 282 kelime söylendiğinde ise anlama oranı %90'a düşmüştür (Kaypakoğlu, 2008: 109). Konuşma hızı arttıkça tarafların birbirlerini anlama oranları düşmekte böylece birbirlerini tam ve doğru şekilde anlamaları mümkün olmamaktadır. Böylece aralarındaki iletişimin kalitesi de olumsuz yönde etkilenmektedir. Birbirlerini tam anlamıyla anlamayan taraflar için iletişimin kalitesi düşmektedir.

Konuşma hızı kişilerarası iletişim sürecinde, bireylerin birbirlerini doğru ve net şekilde anlamalarında önemlidir. Çok hızlı konuşmak, dinleyenin sözcükleri tam ve net olarak algılayamamasına neden olabilirken öte yandan çok yavaş konuşmak, dinleyenin sıkılmasına neden olabilir.

1.7.2.1.5.2. Ses Düzeyi (Volume)

Kullanılan sözcükler aynı olsa bile, ses düzeyi mesajların anlamlarının farklı şekilde algılanmasına yol açar. Örneğin, biri bize, ne yapıyorsun diye sorduğunda bunu alçak bir ses tonu ile söylerse, karşımızdaki bireye normal bir şekilde ne yaptığımızı söyleriz. Fakat ne yapıyorsun diye yüksek sesle bağırarak biri karşısında, yanlış bir şey yaptığımız hissine kapılarak, korkar ve cevap vermekten kaçırız.

Çok kısık ses tonu ile konuşan bireyler genellikle toplum içinde dinlenmez. Çünkü bireyler, kısık ses tonu ile konuşan bireylerin ne söylediklerini anlamak için daha çok çaba sarf ederler dolayısıyla daha çok yorulurlar. Çok yüksek ses tonu ile konuşan bireyler tıpkı

alçak ses tonu ile konuşan bireyler gibi dinleyenleri yorar. Çünkü yüksek ses, bireylerin irkilmelerine sebep olarak onları rahatsız edebilir.

Bireylerin ses özellikleri çevrelerine kendileri ile ilgili bir takım ipuçları verir. Örneğin, fısıldamak, iletişimde bulunan bireylerin aralarındaki dostluğun veya gizliliğin bir göstergesi olabilirken, yüksek sesle konuşmak, kızgınlık ve öfkenin bir göstergesi olabilir.

1.8. Kişilerarası İletişim Sürecinde Dinleme

Günümüzde kişilerarası iletişim süreci, bireyin sözlü ve sözsüz iletişim öğelerini kullanarak kendisini nasıl ifade ettiğinin sadece önemli olduğu bir süreç olarak algılanır. Fakat kişilerarası iletişim süreci, bireyin duygu ve düşüncelerini karşı tarafa nasıl aktardığı kadar, karşı tarafın da anlatılanların ne kadarını istenilen şekilde anladığının ve yorumladığının etkili olduğu bir süreçtir. Bireyler, kişilerarası iletişim sürecinde kendilerini alıcı değil daha çok aktarıcı olarak görür. Bunun en önemli nedeni, bireylerin yaşamlarında dinlemeye yeteri kadar önem vermemesidir. Oysaki bireylerin bildiklerinin yaklaşık %80'ini dinleme sonucu elde ettiği tahmin edilmekte, günlük yaşantılarında konuşma, okuma ve yazmaya kıyasla dinlemeye daha çok zaman harcadıkları bilinmektedir. Bu oran %53 civarındadır (Kaypakoğlu, 2008: 29). Dinleme, konuşmanın tamamlayıcı bir unsuru olarak çocukların ilk öğrendikleri beceri olarak diğer dil becerilerinin temelini oluşturur (Kaypakoğlu, 2008: 29). Kişilerarası iletişim sürecinin %95'inde taraflar konuşan bireyin ne anlattığını dinlemek yerine, kendisinin bir sonraki aşamada cevap olarak ne söyleyeceğini düşündüğü görülmüştür (Tubbs ve Moss, 2006: 150).

Her konuşulanın duyulmayacağı gibi, her duyulanın da anlaşılması güçtür. Bu, etkili ve doğru şekilde dinlemeyi bilmemekten kaynaklanır. Yapılan bir araştırmada,

aktarılan mesajların, yüzde ellisinden az bir kısmı dinleyenler tarafından anlatıldığı şekilde hatırlandığı görülmüştür. Anlatılanların sadece üçte biri, aktaranın anlatmak istediği şekilde dinleyenler tarafından doğru algılanırken, diğer üçte biri tamamen çarpıtılarak algılanmış, kalan üçte birlik kısım ise dinleyiciler tarafından hiç dikkate alınmamıştır (Scott, 1989: 65). Dolayısıyla kişilerarası iletişim sürecinde, karşı tarafı anlamak için duymaktan çok daha fazla dikkat isteyen dinlemenin yeri ve önemi büyüktür.

1.8.1. Dinler Gibi Görünme

Karşımızdaki birey söylediklerimizi çok dikkatli bir şekilde dinler görünse de, bu gerçekten bizi dinlediği anlamına gelmez. Bireyler, sözsüz iletişim öğelerini, beden dillerini, yüz ifadelerini dinlediklerini gösterir nitelikte kullanarak dinler gibi görünen bu bireyler daha önemli olduklarına inandıkları başka konuları düşünür. Dinler gibi görünen bireyler, aslında bir sonraki adımda kendilerinin cevap olarak ne söyleyeceklerine odaklanır.

1.8.2. Seçerek Dinleme

Seçerek dinleme, söylenenlerin sadece belirli bir kısmına odaklanarak dinlemektir (Wood, 2007: 173). Aslında her dinleme şekli bir anlamda içinde seçerek dinlemeyi de barındırır. Çünkü bireyin, çevresinden gelen her sesi ya da konuşmayı tam olarak dinlemesi pek olanaklı değildir. Bu nedenle birey, çevresinden gelen bütün ses ve konuşmalardan ilgisini çekenlere dikkatini yoğunlaştırarak dinler.

Sınıfta ders anlatan öğretmeni bu konudan sınavda soru soracağını söylediğinde dinlemeye başlayan öğrenciler, seçerek dinler. Bireylerin duymaktan hoşlanmayacağı

konular söz konusu olduğunda, bireyler seçerek dinleme eğilimi gösterir. Örneğin, aşırı hızlı araba kullanmayı seven birey, radyoda konuşan spikerin aşırı hızın ölüm getirdiğine dair haberi söz konusu olduğunda seçerek dinler.

1.8.3. Duygusal Yönden Saplanmış Dinleme

Duygusal yönden saplanmış dinleyiciler, sürekli belirli bir duygusal tonu taşımak ister. Söylenenlerin niteliği ne olursa olsun, belirli bir hüznü durumuna çıkarmaya çalışabilecekleri gibi, her söylenenden bir espri, gülünecek bir konu yakalamaya çalışanlar da vardır. Bu şekilde saplantılı dinleyiciler, kendi ilgilendikleri duygunun dışında işittiklerini, hemen o anda unutarak bir daha da hatırlamazlar (Cüceloğlu, 2000: 169)

1.8.4. Savunucu Dinleme

Savunucu dinleme, bireylerin söylenenleri, kendilerine karşı bir hakaret, olumsuz eleştiri ya da bireysel bir saldırı olarak algılamasından kaynaklanır (Wood, 2007: 173). Savunucu dinleyenler, her söyleneni kendilerine karşı kasıtlı olarak yapıldığını varsayarak hemen karşı savunmaya geçer. Örneğin, derslerinde başarılı olamayan çocuk, derslerinin nasıl olduğunu soran yakınlarını savunucu şekilde dinleyerek, derslerinin kötü olduğunu yüzüne vurmak için sorduklarını düşünebilir. Bireyler, kendilerine iletilen mesajları doğru şekilde algılayamadıkları için, savunucu dinleme yolunu seçerler.

Savunucu dinleme, kişilerarası iletişim çatışmalarını doğurarak bireylerin çevrelerinden doğru geribildirimler almasının da önüne geçer. Yanlış anlaşılmaktan korkan bireyler, iletişimde buldukları bireylerin saldırgan ve savunucu tutumlarından çekinerek tam olarak ne düşündüklerini açıklamayı tercih etmez.

1.8.5. Kontrolcü Dinleme

Çoğu insan, aslında konuşulana dinlemek istemez. Sadece kendisinden dinleme davranışında bulunması beklendiği için dinler, ama aslında asıl isteği konuşmaktır. Kontrolcü dinleyiciler, dinler görünürken bile, aslında sürekli kendisinden bahsetmek, kendi düşüncelerini açıklamak için fırsat kollar (Hybels ve Weaver, 1995: 59).

Karşısındaki insan bir deneyiminden bahsediyorsa, kendi yaşadığı daha ileri düzeydeki bir deneyimi anlatır. Örneğin siz 1000 TL ödeyerek bir bilgisayar aldıysanız, kontrolcü dinleyici hemen kendisinin 1200 TL ödeyerek aldığı bilgisayardan bahseder. Ya da siz İspanya'ya gitme isteğinizden bahsederseniz, kontrolcü dinleyici İspanya'ya gerçekten gitmeniz gerektiğinden, turistik yerlerinden ve güzelliklerinden bahseder. Kontrolcü dinleyiciler konuşan bireyin beden diliyle ifade etmek istediği mesajlara dikkat etmez. Örneğin kendi konuşurken karşısındaki insanın esnemesi ya da saatin çok geç olduğunu söylemesi, kontrolcü dinleyiciler için bir anlam ifade etmez.

1.8.6. Edebi Dinleme

Edebi dinleme, konuşulana sadece içerik olarak dinlerken, anlam ve ilişki olarak dinlemeyi reddetmektir (Wood, 2007: 174). Sadece konuşulananın içeriğine odaklanan dinleyiciler, konuşan bireylerin duygularına duyarsız kalarak onlarla olan bağlarını görmezden gelerek dinlerler. Edebi dinleyen bireyler, karşılarındakinin tam olarak ne hissettiğini anlamaya çalışmazlar.

1.8.7. Empatik Dinleme

İnsanlar arasındaki etkili iletişimin anahtarı önce anlamaya, daha sonra anlaşılmaya çalışmaktır (Covey, 2001: 252). Bu da ancak empatik dinlemeyle mümkün olur. Empatiyle dinlemek karşımızdakinin değer yargılarını anlamaya çalışmayı, dolayısıyla olaylara karşımızdakinin bakış açısıyla bakabilmeyi gerektirir. “Empatiyle dinlemek söyleneni kaydetmenin, yansıtmanın ve hatta anlamının da ötesindedir” (Covey, 2001: 256).

Söylediğimiz sözler iletişimimizin ancak %10’unu temsil eder. %30’unu çıkardığımız sesler, %60’ını ise vücut dilimiz temsil eder (Covey, 2001: 256). Empatik dinleme konuşan bireyin gerçekten ne demek istediğini anlamaya çalışmaktır. Örneğin bir arkadaşınız, intihar edeceğim dediğinde, aslında gerçekten kendini öldürmeyi planlamamaktadır. Ona bunu söyleten bir takım nedenler vardır. Empatik dinleme, onun intihar etmek istemesinin altında yatan duygu ve düşüncelerini, gerçekten ne hissettiğini öğrenmek için dinlemektir

BÖLÜM II

MÜZAKERE YÖNETİMİ

2.1. Çatışma Kavramı

İnsanın var olduğu her yerde çatışma kaçınılmazdır. Bireyler, yaşamları boyunca farklı insanlarla iletişim kurar. Bireylerin farklı tutum ve algılamaları, fikirleri, değer yargıları, çıkarları ve davranışları bireyler arasında bir takım anlaşmazlıklara neden olur. İnsanın varoluşunun bir gerçeği olarak kişilerarası çatışmalar konusunda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Wall ve Callister (1995), çatışmanın bir tarafın çıkarlarına karşı çıktığında veya çıkarlarının olumsuz etkilendiğini algıladığında söz konusu olduğunu belirtir. Fukushima (1999), ise çatışmayı birbirine bağımlı olmanın potansiyel sonuçlarından biri olarak tanımlar.

Kişilerarası çatışma iki veya daha fazla insan arasında gerçekleşen çatışmadır. Dökmen (2000), kişilerarası çatışmaların farklı biliş, algı, duygu, bilinçdışı ihtiyaçlar, iletişim becerileri gibi bireysel faktörlerden, rol farklılıklarından, sosyal ve fiziksel çevrelerden kaynaklanabileceğini belirtir. Çatışma, iletişimin var olduğu her yerde ortaya çıkan iki veya daha fazla bireyin çıkarlarının, değer yargılarının, duygu ve düşüncelerinin çakışmasıyla oluşur.

Çatışmaları iyi ya da kötü olarak sınıflandırmak pek doğru bir yaklaşım değildir. Jackson (2000), çatışmanın ortaya çıkışı, ne şekilde ele alındığı, hangi yöntemlerle çözüm yoluna gidildiğine göre, çatışmaları yıkıcı veya yapıcı olarak ikiye ayırır. Çatışma, kontrollü olduğu sürece, ilişkilere, insan psikolojisi ve fiziğine, doğal ve sosyal çevreye zarar vermediğinde ileriye yönelik ilişkileri olumlu yönde etkiler. Başka bir ifadeyle, çatışmalar üretici çözümlerle giderildiği sürece, ilişkileri kuvvetlendirir. Burada önemli

olan çatışmaların sağlıklı bir şekilde çözülmesidir. Hayatın her alanında yaşanan kişilerarası çatışmaların, sağlıklı şekilde çözülmesinde en etkili yöntem ise müzakeredir.

2.2. Müzakere İle İlgili Kavramlar

Bu bölümde müzakere kavramının tanımı yapılmadan önce, müzakere ile çok sık karşılaştırılan ve karıştırılan kavramlar üzerinde durulacaktır. Bu kavramlar, müzakere sürecinin daha iyi ve net şekilde anlaşılmasını kolaylaştıracak niteliktedir.

Pazarlık, danışma, tartışma, münazara, sözleşme, uzlaşma, anlaşma, ikna ve inandırma kavramları çoğu kez müzakere kavramı ile karşılaştırılmakta ve hatta karıştırılmaktadır. Müzakere sürecinin içinde var olan, sürecin yapısını, işleyişini ve sonucunu etkileyen bu kavramları, müzakere sürecinden tamamen bağımsız, ayrı tutmak, müzakere sürecini, yapısını ve işleyişini tam olarak anlamlandırmayı zorlaştıracaktır. Pazarlık, danışma, tartışma, münazara, sözleşme, uzlaşma, anlaşma, ikna ve inandırma kavramları müzakerenin yerine dönüşümlü olarak kullanabilecek kavramlar olmak yerine, sadece sürecin parçalarını oluşturmaktadır. Müzakere sürecinin öğeleri olan bu kavramların anlamlarını bilmek, sürecin anlaşılmasına ışık tutacak niteliktedir.

2.2.1. Pazarlık (Bargaining)

Günümüzde pazarlık ve müzakere kavramları çoğu zaman birbirlerinin yerine dönüşümlü olarak kullanılmakta, aralarında fark gözetilmemektedir. Pazarlık, Türk Dil Kurumu sözlüğünde şöyle tanımlanır. “Bir alışverişte tarafların kendileri için en elverişli fiyatı karşısındakine kabul ettirmek amacıyla yaptıkları görüşme” (TDK, 2011). Günümüzde toplu pazarlık kavramı, işçi ve işvereni içeren sanayi ilişkilerinde, sendika ve yönetici arasındaki müzakere sürecini tanımlarken kullanılır (Steele ve diğerleri, 1989: 3). Fakat bu kavram, müzakere sürecinin kendisini değil, sürecin bir öğesi olarak, süreç

boyunca yapılan görüşmeleri ifade eder. Pazarlık, müzakere sürecinde tarafların kendi istek ve ihtiyaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek amacıyla yaptıkları görüşmeler olarak, müzakere sürecinin işleyişinde önemli bir rol oynar. Pazarlık, tarafların bazı kayıplar vermeye ikna edilmeleridir (Beyaz Nokta Gelişim Vakfı, 1994). Fakat her müzakere süreci pazarlık unsuru içeremeyeceği gibi, bütün müzakere süreçlerini de pazarlık olarak ifade etmek çok sağlıklı bir yaklaşım olmayacaktır.

2.2.2. Danışma, İstişare, Müşavere (Consultation)

İstişare Arapça kökenli bir kelime olarak, günümüzde yerini danışmaya bırakmıştır. Müşavere ise, istişarenin yerine kullanılan bir diğer eş anlamlı sözcüktür. Danışman ile kullanılan müşavir kelimesi, müşaveren kelimesinden gelmektedir.

Danışma, bir bireyin son kararı verme yetkisi kendisinde olduğu halde, karar vermeden önce diğer bireylerin görüşlerini almasıdır (Fowler, 1997: 9). Danışmada tek bireyin iradesi söz konusudur. Başka bir ifadeyle, bir birey herhangi bir konuda başkalarının fikrini alır fakat o konuda nihai karar mercii yine kendisidir.

Müzakerelerde ise, her iki tarafın karşılıklı ortak kararları söz konusudur. Müzakere süresince, taraflardan herhangi birinin tek başına verilmiş kararı, süreç açısından bir anlam ifade etmez. Sürecin başarısı için her iki tarafın ortaklaşa verilmiş kararlarına ihtiyaç vardır.

2.2.3. Tartışma, Münakaşa (Debate) ve Münazara (Formal Debate)

Tartışma, “Birbirine karşıt düşünceleri karşılıklı savunma, karşılıklı ağır sözler söyleyerek yapılan çekişme, atışma, ağız dalaşı, dil dalaşı, dil kavgası, ağız kavgası,

münakaşa, bir mesele dolayısıyla karşılıklı olarak yapılan fikir savunması”dır (TDK, 2011). Başka bir ifadeyle tartışma, iki veya daha fazla bireyin belli bir konuda düşüncelerini ifade etmek için fikir alışverişinde bulunmasıdır. Tartışma, müzakere sürecinin başarıyla sonuçlanması için, sürecin bir unsuru olarak sorunun çözüm parçalarından biridir.

Münazara ise, tartışmadan farklı olarak, herhangi bir konu üzerinde karşıt düşüncelerin fikirlerin savunulmasını ifade eder. Genellikle, gruplar arasında gerçekleşen münazarada önceden belirlenmiş kurallar söz konusudur. Bir grup belirli bir düşünceyi savunurken, diğer grup ona karşıt olan düşünceyi savunmakla görevlidir. Belirli tekniklerle ve jüri üyeleri karşısında gerçekleşen münazara, müzakerelerden tamamıyla ayrılır.

2.2.4. Sözleşme (Contract)

İki, ya da daha çok bireyin bir hukuki bağ yaratmak, değiştirmek ya da ortadan kaldırmak amacıyla, karşılıklı ve birbirine uygun, irade beyanlarıyla yaptıkları hukukî işlemlerdir (MEGEP, 2007: 29). Genel olarak belirli bir biçimde yapılma zorunluluğu olmasa da örneğin kira, hizmet gibi sözleşmelerin nasıl yapılacağı, yasalar tarafından öngörülmüştür.

Müzakerelerin boyutlarına göre sözleşme, müzakerenin bir unsuru olarak sürecin işleyişinde önemli rol oynar. Örneğin söz konusu müzakere bir ticari müzakereyse, taraflar arasında var olan veya sonradan yapılan ticari sözleşmeler, taraflara getirdiği veya getireceği yaptırımlardan dolayı, müzakere sürecini etkiler.

2.2.5. Uzlaşma (Compromise)

Uzlaşma, “Bireylerin ya da toplumsal kümelerin, toplumsal değerlerin, paylaşılmasında, karşılıklı ödümlerle aralarında bir anlaşmaya varmaları”dır (TDK, 2011). Uzlaşma, müzakere kavramı ile çok sık karşılaştırılan bir kavramdır. Müzakere ile olan farkını bir örnekle açıklamak mümkündür.

Örneğin, bir satıcı ve alıcı ilişkisi düşünüldüğünde, satıcının malını satması için satıcı ile uzlaşması gerekmez, fakat satıcının, malını satması için alıcı ile müzakere etmesi gerekir. Uzlaşma müzakereenin bir sonucu değil, müzakereenin bir unsurudur.

2.2.6. Anlaşma (Agreement)

İki veya daha fazla bireyin herhangi bir konu üzerinde aralarında yapmış oldukları düşünce veya amaç birliğidir. Anlaşma kavramı bir araya gelmek, beraber olmak, aynı yolda, yönde beraber olmak, birlikte hareket etmek anlamlarını da içerir (Altun, 2010: 797).

Anlaşma, müzakere sürecinde tarafların belirli kurallar ve ilkelerle, herhangi bir konuda sözlü veya yazılı şekilde ortak bir noktada buluşmalarını ifade eder.

2.2.7. İkna (Persuasion) ve İnandırma (Convince)

İkna, belirli bir bireyin veya grubun başka bir bireyin veya grubun davranışlarını ve tutumlarını değiştirmeye yönelik iletişim becerileridir. İkna etme; bireyin, düşünce, davranış ve tutumlarını istenilen biçimde etkileme ya da değiştirme sürecidir (Taşçı ve

Eroğlu, 2007: 534). İknâ, mevcut konunun doğruluğunu, yanlışlığını sorgulamaksızın karşı tarafa kabul ettirme uğraşıdır.

Müzakere süreci söz konusu olduğunda ise, ikna, müzakerecilerin, süreci kendi lehlerine olumlu sonuçlandırmaları için kullandıkları bir beceri olarak, sürecin seyrini ve sonucunu etkiler niteliktedir. Müzakerede, etkili ikna etme yeteneğine sahip olan taraf ya da taraflar, sürece daha avantajlı başlar.

İnandırma özünde tıpkı ikna gibi, birey ya da bireylerin fikir, tutum, düşünce veya davranışlarını karşı tarafa kabul ettirmesidir. Fakat inandırma, iknadâ bir konuda ayrılır. “İnandırma gerçekten şu veya bu sebepten (din, mucize, peri olayları, bilim gibi) gerçekten doğru (true) olduğu için yaptığı bir faaliyettir. İknâ ise her zaman inanmayı gerektirmez” (Uçan, 2008: 6).

2.3. Müzakere Kavramı

Müzakere, İngilizcede “negotiation”, Latince “iş sürdürmek” anlamına gelen “negotiatus” kelimesinden türeyerek, modern İspanyolcada “negocious” “iş” anlamına gelen (Luecke, 2008: 6) bir süreci ifade eder.

Türkçede ise, müzakere kavramının kökeni tezekkür kavramına dayanmaktadır. Tezekkür kelimesi “zıkr” kelimesinden türeyerek, (Bilgiz, 2006: 215) hatırlamak, akla getirmek, zihinde bilinen bir şeyi hatırlamak, anmak, akılda tutmak, hem dil ile anmak ve hem de kalp ile hatırlamak; ibret almak anlamına gelir (Çetin, 2000: 3). Tezekkür, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise, bir sorunu konuşma şeklinde tanımlanır (TDK, 2011).

Müzakereyi belirli bir olay ya da herhangi bir durum olarak ifade etmek pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Müzakere, belirli tek bir olay ya da durumdan daha çok birçok aşama ve evrenin birleşmesiyle oluşur. Bu aşama ve evrelerin her biri bir yap-bozun (puzzle) parçaları gibi birleşerek müzakere sürecini oluşturur. Üstelik bu süreç, sabit durağan değil, hareketli dinamik bir süreçtir. Çünkü süreç boyunca, müzakereye katılan bireylerin tutumları, davranışları değişmekte, ihtiyaçlar ve beklentiler farklılık göstermekte, böylece sürekli değişen bir yapı söz konusu olmaktadır.

Müzakere her bireyin doğumundan itibaren çatışmaların çözümünde ortak bir karara varmak için kullanılan bir yöntem olarak; aile, arkadaşlar ve sosyal çevre ile olağan ilişkilerle sınırlı olmanın da ötesinde, bireysel düzeyden farklı olarak çok daha karmaşık ve kapsamlı bir kişilerarası yönetim sürecidir. Çatışmaların sağlıklı bir şekilde çözümü için özünde temel bir insan faaliyeti olan müzakere sürecini ve işleyişini bilmek son derece önemlidir.

Müzakere ile ilgili farklı kaynaklarda farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Bir tanım göre, müzakere, çatışan çıkarları ve anlaşma istekleri olan bir grup temsilcinin, kıt kaynakların bölünmesiyle ortak kabul edilebilir bir anlaşmaya varmaları için etkileşimde bulunmasıdır (Rahwan ve diğerleri, 2004: 344). Taraflar birbirleriyle aynı fikir ve düşünceleri paylaşmasalar da, anlaşma her iki taraf için de avantaj sağlayacağı için, anlaşma yolunu seçmeleridir (Mastenbroek, 1989: 12).

Mastenbroek (1989: 12)'e göre, müzakere, bir tarafın kendi çıkarlarını savunurken, korumaya çalışırken, kendisine bağımlı olan diğer tarafa adaletli davranmasıdır. Müzakere, işbirliği yapmak ve kavga etmek arasında alternatif bir davranış olarak, işbirliği yapmak ve kavga etmekten çok ayrı bir sosyal beceridir.

“Müzakere, bir bireyin yalnız başına halledemeyeceği bir konu ortaya çıktığında söz konusu olur; nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleyen iki (ya da daha fazla) birey bir araya geldiğinde, müzakere ortamı doğar” (Fowler, 1997: 7).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak müzakereyi şu şekilde ifade etmek mümkündür.

Müzakere, birbirleriyle bağımlılık ilişkisi yaşayan iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, kazan-kazan yaklaşımı ile ortak bir noktada çözmeye yarayan, ortama yansıyanlar kadar yansımayanların da etkili olduğu, tarafların tutum ve davranışlarıyla şekillenen, karşı tarafı ikna etmeye dayalı bir kişilerarası iletişim sürecidir.

Müzakere, bireylerin çatışan çıkarları var olduğunda söz konusudur. Farklı değer yargıları, tutum ve davranışları, duygu ve düşünceleri, çıkarları olan bireyler ancak müzakere edebilir. Çatışan çıkarlar tek başına müzakerenin gerçekleşmesi için yeterli değildir. Müzakerenin gerçekleşmesi için önemli olan bir diğer unsur, birbirine bağımlı olmaktır. Birbirine bağımlı (interdependent) olan bireylerin çatışan çıkarları var olduğunda, müzakere idealdir. Birbirine bağımlı olmanın sonucu olarak ortaya çıkan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilmesiyle oluşan memnuniyet bütün müzakerelerin ortak paydasıdır. Eğer insanlar tatmin olamayacakları ihtiyaçlara sahip olsalardı, hiçbir zaman müzakere etmeyi kabul etmezlerdi, çünkü müzakereye ihtiyaç duymazlardı (Nierenberg, 1969: 79). Dolayısıyla müzakere, iki tarafın belirli ihtiyaçlarını gidermek için bir araya geldikleri bir süreçtir.

Müzakerelerde esas olan, her iki tarafın da kazandığını düşünmesidir. Kazan-kazan yaklaşımı ile ifade edilen bu durum, müzakerelerin başarısında kilit rol oynar. Her iki tarafın da kazandığını düşünmediği bir müzakere süreci düşünülemez. Amaç, bireyin diğer tarafa kaybettiğini kabul ettirmesi ve masadan alabileceğinin en fazlasını elde ederek kalkması değildir. Eğer böyle olsaydı taraflar müzakere etmeyi değil, kavga etme yolunu

seçerlerdi. Çünkü kavga etmek, her iki tarafın tamamen çatışan çıkarları söz konusu olduğunda, bir tarafın kavga ederek müzakere etmekten daha çok kazanacağını düşünerek, güç dengelerini etkilemek amacıyla başvurduğu bir stratejidir. Kavga ederken taraflar, tamamen diğer tarafı boyun eğmeye mecbur etmeye çalışırken, kendi durumlarını olabildiğince güçlendirmeyi hedefler (Mastenbroek, 1989: 13).

Müzakerenin boyutu gerek ulusal, uluslararası gerekse ticari boyutta olsun, müzakereler, bireyler arasında gerçekleşir. Bir hayvan ile bir böceğin müzakeresinin söz konusu olamayacağı gibi bir bilgisayar ile bir insanın da müzakere etmesi de olanaklı değildir. Bu nedenle müzakere sürecinin başarısı için insanı anlamak, bilmek son derece önemlidir.

Birey, aslında farkında olmadan çocukluğundan itibaren ailesiyle, arkadaşlarıyla ve yakın çevresiyle müzakere içindedir. Böylece, birey geliştikçe, süreç içerisinde kendi müzakere tarzını da geliştirir. Çocukluğunda müzakere ederken kullandığı strateji ve taktikleri, ileriki yaşlarında da tekrar tekrar kullanır. Strateji ve taktiklerin gelişmeye başladığı çocukluk döneminde aynı zamanda karşıdaki insanların da müzakere ederken nasıl davrandıkları, başka bir ifadeyle müzakere tarzları hakkında da bir takım varsayımlar geliştirir. Kısaca bireylerin müzakere tarzı doğdukları andan itibaren oluşmaya başlar ve kişilik ve deneyimlerle süreç içinde şekillenir (Kublin, 1995: 6).

Müzakere, iki tarafın görüş ve beklenti farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklarını, ortak bir noktada buluşturarak çözmeyi hedefleyen bir süreçtir. Hedefe giden yolda, 'müzakerede' tarafların en önemli yöntemi, hiç şüphesiz iletişim becerileridir.

Kişilerarası iletişim, müzakere sürecinde tarafların düşüncelerini, beklentilerini, hedeflerini ve isteklerini karşı tarafa aktarmada son derece önemlidir. Sürecin seyrini ve sonucunu doğrudan değiştirecek niteliktedir. Etkili iletişim becerilerine sahip bireyler arasında gerçekleşen müzakereler daha kısa sürede çözümlenerek, daha başarılı sonuçlar verir.

İletişim denildiğinde bireylerin akıllarına ilk gelen konuşma yoluyla yapılan sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim her ne kadar düşünceleri karşı tarafa aktarmada en etkili iletişim yolu olarak görülse de, müzakere, tarafların ortama sözlü iletişim yoluyla yansıttıkları düşünceleri kadar sözsüz iletişimin de dikkate alındığı ölçüde etkili olduğu bir süreçtir. Müzakerenin konusu ne olursa olsun, özünde insan davranışları ve iletişim vardır. Kurulan sözlü ve sözsüz iletişimin kalitesi ve etkinliği, gerek günlük hayattaki sosyal ilişkilerdeki müzakerelere, gerekse kurum içi, kurumlar arası, ulusal, uluslararası ve ticari boyutlardaki müzakerelere yansiyarak, müzakere sürecinin başarısını etkiler.

İçerik veya izlek olarak müzakere süreçleri farklılık gösterse de, bütün müzakerelerde bireyler, bir takım taleplerde bulunarak, tavizler vererek, değişen işaretlere yanıt vererek aslında özünde kendi konumlarını savunmak için iletişim kurar. Birbiriyle çatışan çıkarların, müzakere yöntemi ile çözümünde müzakerecilerin bireysel ihtiyaçları, farklı tarafları ve görüşleri temsil eden müzakerecilerin algıları, karşı taraftan ihtiyaçları, beklentileri, güçlü ve zayıf yönleri, duruma olan taahhütleri önemli rol oynar (Spector, 1977: 607).

Müzakere uzun bir yolculuğa çıkmaya benzer, müzakereye katılan taraflar gideceği rotayı ne kadar iyi planlamış olursa olsun kesin sonucunu önceden tahmin etmek mümkün değildir. Yolculuğa çıktığımızda, olası hava şartları, trafik ışıkları, yorgunluk, kapalı yollar, yoğun trafik yolculuğu mutlaka etkileyecek, planlananın dışına çıkılmasına neden olacaktır. Müzakere sürecinde, kullanılan taktik ve stratejiler ne kadar etkili ve iyi hazırlanmış olursa olsun, sürecin başarıyla sonuçlanacağını garanti etmediği gibi, müzakere süreci sona ermeden, olası veya mutlak sonuç diye bir durum da söz konusu değildir (Hiltrop ve Udall, 1995: 7).

2.4. Müzakere ile İlgili Teori ve Modeller

Fang (1998), oyun teorisi ve sosyal mübadele teorisinin işbirlikçi ve rekabetçi müzakere stratejilerinin temelini oluşturduğunu varsayar. Bu çalışmada, oyun teorisi eleştirel bir yaklaşımla ele alınırken, sosyal mübadele teorisi ise, müzakere süreci ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

2.4.1. Oyun Teorisi (Game Theory)

Oyun teorisi, “İki ya da daha fazla rakibi belirli kurallar altında birleştirerek karşılıklı olarak çelişen olasılıklar karşısında, birbirlerine karşı en doğru stratejiyi belirleme yöntemidir” (Özer, 2004: 11). Oyun teorisi, insan davranışlarını inceleyen, stratejik durumları ele alan disiplinler arası bir yaklaşımdır. Oyunlar, stratejik durumların sınıflandırmasıdır. Oyunların temsil ettiği durumlar üç biçimdedir. İşbirlikçi (cooperative) oyun, işbiriksiz (non-cooperative) oyun ve karma güdülü oyun (mixed-motive)” (Aktan ve Bahçe, 2007: 154).

İşbirlikçi oyunlarda, oyuncuların niyetlerini, hedeflerini, oyuna neden başladıklarını diğer oyunculara belirtmesi gerekir. Oyunun sonucu, oyuncuların kararlarının ve çıkarlarının çakışmasına bağlıdır. İşbiriksiz oyunlarda ise, oyuncuların tamamen zıt çıkarları söz konusudur. Oyuncular niyetlerini, hedeflerini oyuna neden başladıklarını diğer oyunculardan gizler. Oyuncuların çıkarları eş zamanlı olarak kısmen zıt ya da kısmen ortak ise bu tür oyunlar karma güdülü oyunlar olarak adlandırılır (Aktan ve Bahçe, 2007: 154).

Müzakere yönetim süreci, çoğu zaman işbiriksiz oyunların en bilineni olan Tutuklular İkilemi oyunuyla karşılaştırılmaktadır (Nierenberg, 1969: 4). Tutuklular İkilemi oyununun ismi, bu oyuna yol açan orijinal senaryonun iki tutuklunun hayali hikâyesine

dayanması kaynaklıdır (Aktan ve Bahçe, 2007: 161). Tutuklular İkilemi, gözaltına alınan iki şüphelinin ayrı hücrelere konularak, suçlarını itiraf ettirmeye dayalı olduğu bir oyundur. İki şüphelinin önüne iki seçenek sunulur. Her ikisi de ya suçlarını itiraf edecekler ya da inkâr edeceklerdir. Eğer her ikisi de suçunu itiraf etmezse, ikisi de az bir ceza alacaktır. Eğer her ikisi de suçunu itiraf ederse cezaları çok daha büyük olacaktır. Bir taraf itiraf edip diğer taraf inkâr ederse, itiraf eden, inkâr edene oranla çok daha ağır ceza alacaktır. Tıpkı oyunlardaki gibi Tutuklular İkileminde de riskler ve ödüller önceden belirtilmiş kurullarla söz konusudur.

Tutuklular ikilemini aşağıdaki çizelge ile ifade etmek mümkündür.

TUTUKLULAR İKİLEMİ (PRISONER'S DILEMMA)

		TUTUKLU B	
		İtiraf etme	İnkâr Etme
TUTUKLU A	İtiraf Etme	Tutuklu A 7 yıl Tutuklu B 7 yıl	Tutuklu A serbest Tutuklu B 15 yıl
	İnkâr Etme	Tutuklu A 15 yıl Tutuklu B serbest	Tutuklu A 2 yıl Tutuklu B 2 yıl

Şekil 1.1. Tutuklular İkilemi

Kaynak: Calais, G. J. 2010: 3

Bu durumda, (Şekil 1.1.) Tutuklu A ve B serbest kalmak umuduyla suçlarını aynı anda itiraf ettiklerinde ikisi de 7'şer yıl hapse mahkum olur. İki tutuklu, suçlarını reddettiğinde ise, 2'şer yıl hüküm giyer. A tutuklusunu en iyi sonuç için suçunu itiraf ederken aynı zamanda B tutuklusunun suçunu reddetmesini bekler. B tutuklusunu ise, hiç ceza almadan serbest kalabilmek için aynı şekilde kendi suçunu itiraf ederek, A tutuklusunun inkâr etmesini bekler. Tutuklular için en iyi durum hiç ceza almadan serbest kalmak, en kötü durum ise, 15 yıl hapis yatmaktır.

Birbirleriyle iletişim kurmayan ve birbirlerine güvenmeyen mahkûmlar, birbirlerinin itiraf etmeyeceğini düşünür, böylece her ikisi de itiraf etme yolunu seçerek 7 yıl hapse mahkûm olabilir.

Tutuklular İkileminde taraflar en iyi sonucu elde etmek için kendi kararlarının yanı sıra, diğer mahkûmun kararlarını da tahmin etmeye çalışır. Çünkü tutukluların amacı, kendileri kazanırken, diğer tarafın tamamen kaybetmesidir. Tutuklu için elde edilecek en iyi sonuç serbest kalmaktır, fakat bu aynı zamanda diğer mahkûm için en kötü sonucu ifade eder.

Tutuklular İkilemine müzakere çerçevesinden bakıldığında, en iyi sonuç, oyunun her iki tutuklunun da suçlarını inkâr ederek, 2'şer yıl hüküm giymeleridir. Çünkü müzakereler, tarafların aynı oranda birbirlerine yaklaşarak, ortak bir noktada buluşma sürecidir. Önemli olan iki tarafın da aynı oranda kazandığını düşünmesidir. Tutuklular İkilemi oyununda olduğu gibi müzakerede taraflar sadece kendi çıkarlarını gözetmek yerine, aynı zamanda karşı tarafın çıkarlarını da düşünür. Bir tarafın 15 yıla mahkûm olurken diğer tarafın serbest kalması, müzakere sürecinin eşit değerler paylaşımı özelliğine aykırıdır. Tutuklular İkilemi oyununun müzakere penceresinden ideal sonucu, her iki oyuncunun da suçlarını reddederek 2'şer yıl hüküm giymeleridir.

Bu açıdan bakıldığında müzakereleri bu tür oyunlarla anlamlandırmaya çalışmak, çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü oyunlar, oyuncular tarafından belirli kurallar ve değerler çerçevesinde, sınırları belirli olarak oynanır. Oyuncular ne yapıp ne yapamayacaklarını, başka bir ifadeyle güçlerinin sınırlarını bilerek oynar. Önceden belirlenmiş kurallar, müzakere süreci için doğrudan etkili değildir. Müzakerede her türlü riskler, ödüller, kazançlar ve kayıplar, önceden belirlenmiş kitapta yazılı kuralları okuyarak değil, yaşam deneyimlerinin sonucu olarak öğrenilmiştir.

Müzakereye oyun olarak algılayarak girmek, rekabetçi bir ruhla müzakereye başlamak demektir. Bu tutumla müzakere masasına oturan taraf, zafer kazanmak için hiçbir yoldan kaçınmayacaktır fakat müzakerede amaç zafer kazanmak değil, karşılıklı anlaşmaya varmaktır.

Müzakereleri oyunlardan ayıran bir diğer özellik, müzakerenin, değişen değerlerin süreci olmasıdır. Oyun teorisi kendi yapısı içinde doğasında var olan sabit değerler ile ilgilenir. Bu nedenle değerler dizisini ve seçim sonuçlarını herhangi bir veriden hareketle gösterebilir, fakat müzakerenin gerekli temel özelliği olan değişim sürecini gösteremez (Zartman, 1977: 625).

Günümüzde de hala oynanmakta olan birçok oyunun belirli bir takım kuralları vardır. Futbol, basketbol, tenis, kart oyunları, tavla, okey, satranç gibi oyunlar rekabet içermektedir. Oyunlarda amaç, diğer oyuncuları yenilgiye uğratarak zafer kazanmaktır. Bu tür oyunlarda, bir taraf kazanırken, diğer taraf kaybeder. Başka bir ifadeyle her oyuncu mümkün olan en büyük ödüle sahip olacağı tercihi seçerek oyunu bitirme arzusu taşır.

Günlük hayatın herhangi bir döneminde bireylerin deneyimlemesi olası olan oyunlarda belirsizlik söz konusu değildir. Her oyuncunun olası tercihleri ve bu tercihlerinin sonuçları gayet net ve açıktır. Oyunun nasıl oynanacağı kurallarla önceden belirlenmiştir.

Tarafların herhangi bir hamlesiyle oyun son bulur. Müzakere ise, başı ve sonu belirli bir durum olmaktan öte, bir süreci ifade eder. Tarafların herhangi bir hamlesi, sürecin sonlanması için tek başına yeterli değildir.

2.4.2. Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory)

Bir ekonomik teori olarak sosyal değişim teorisi, Homans (1958, 1961), Blau (1964), Thibault ve Kelly (1959) ve Emerson (1962) tarafından kapsamlı şekilde geliştirilerek sosyal davranış bilimlerine uygulanmıştır (Nord, 1969: 174).

“Homans (1958) sosyal davranışı bir mübadele ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir”(Bolat ve diğerleri, 2009: 219). Blau (1964), bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için “sosyal mübadele kuramı” terimini ilk kez kullanmış olan yazardır. “Thibaut ve Kelley de bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır” (Bolat ve diğerleri, 2009: 219).

Sosyal Mübadele Teorisinin temelleri 1958 yılında Amerikan sosyolog George Caspar Homans’ın Social Behavior as Exchange (Değiş-Tokuş Olarak Sosyal Davranış) adlı makalesinde şekillenmiştir (Lum, 2008: 3). Sosyal mübadele teorisinin kökleri, psikoloji, ekonomi ve sosyolojiye dayanmaktadır.

Sosyal mübadele teorisi bireylerin bazı ilişkilerini sürdürerek geliştirirken, neden bazılarını son noktayı koyduğuna açıklık getirmelerine yardımcı olur. Aslında teori, bireylerin sürdürmeyi tercih ettiği ilişki içerisinde ne kadar mutlu olduğunu göz önüne alır. Bu teoriye göre, sosyal değişim, karşılıklı kazanç beklentisi ile harekete geçirilmiştir. Sosyal Mübadele Teorisyenleri, tüm insan ilişkilerinin öznel bir ödül-bedel analizi ve alternatiflerin karşılaştırılmasıyla şekillendiğini belirtir (Yutyunyong, 2009:5). Sosyal mübadele teorisi, insan ilişkilerine özünde ödül ve bedel olarak bakmaktadır. Sosyal

mübadele teorisyenleri, bireylerin, sürdürdükleri ilişkilerden sağladıkları faydaları ve bu faydaların maliyetlerini araştırarak sosyal mübadele teorisine ulaşmışlardır.

Sosyal mübadele teorisi üç temel kavram çerçevesinde şekillenir. Öncelikle, bireysel ilişkilerin ödül ve bedel çerçevesinde şekillenerek geliştiğini varsayar. Başka bir ifadeyle bireylerin sosyal ilişkilerini, ilişki sonucunda elde edecekleri ödül ve bedelleri göz önüne alarak şekil verdiğini öngörür. Kurama göre, bireylerin ilişkilerini ödül veya bedel temelinde şekillenmesini belirleyen iki unsur vardır. Bunlardan biri, bireyin ihtiyaçları, amaçları, beklentileri gibi dışsal faktörler, diğeri ise, iki birey arasındaki ilişkinin kendine has koşullarının sonucu olarak ortaya çıkan faktörlerdir. Bu faktörler, etkileşim sürecinin bir sonucu olarak, etkileşim sırasında ortaya çıkar. (Berk, 2009: 15)

Özaslan ve diğerleri (2009: 102)'ne göre, sosyal mübadele teorisi, ödül-bedel ilişkisi içinde bencil olan bireylerin ödülleri maksimuma çıkarmayı hedeflerken, bedellerini de en aza indirmeye çalışmasıyla şekillenir. Özaslan ve diğerleri, bu üç unsurun sosyal mübadele teorisinin çıkış noktasını belirlediğini varsayar.

Bunlara ek olarak, kuramda öne çıkan bir diğer kavramlar işbirliği ve rekabet kavramlarıdır. Eğer bireyler kendi ödülleri maksimuma çıkarmayı hedeflerken, diğer bireylerin de ödülleri maksimum seviyeye çıkarmaya çabalarlarsa, bu durum işbirliği olarak adlandırılır. Bireyler, kendi ödülleri maksimuma çıkarırken, diğer bireylerin bedellerini de maksimum seviyeye çıkarmaya yönelmişlerse, aralarındaki ilişki, rekabet adını alır (Berk, 2009: 15).

Kuramda öne çıkan bir diğer kavram da güç kavramıdır. Kişilerarasındaki güç farklılıkları, bireylerin birbirlerine farklı derecelerde bağımlı olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Güç, bireylerin birbirlerinin davranışlarını etkilemelerine yardımcı bir unsur olarak kuramda önem taşır (Berk, 2009: 16).

Sosyal mübadele teorisini anlamak için öncelikle, sosyal ilişkilerin ödülleri ve bedeller getirdiğini anlamak ve kabul etmek gerekir. Ödül ve beklenti skalası, özünde ekonomiden temellenmiştir. Ticari mallar, paranın karşılığı olarak görülmüştür. Homans, bireylerin ilişkilerinde de daha çok kazanç ve daha çok ödül beklentisinden yola çıkarak ekonomi ve sosyoloji arasında bağlantı kurmuştur. Ödüller ve bedeller soyut ve somut şekillerde ortaya çıkabilir. Somut ödüllere, yılbaşında bireylerin birbirlerine karşılıklı olarak verdiği hediyeler örnek gösterilebilirken, soyut ödüller ise öğrenme ya da kendini geliştirme şeklinde ifade edilebilir (Lum, 2008: 3).

Somut bedeller genellikle para ile ilişkilendirilir. Yılbaşında bireylerin birbirlerine aldıkları hediyeler, bir öğretmenin öğrenciye özel ders vermesi, bir hastanın hastanede yatarak tedavi görmesi, günlük hayatta para ile elde edilen ödüllerdir. Aile içi şiddet ise, soyut bir bedel olarak, bireylerin ilişkilerine son noktayı koymaktan çekinmelerinden veya korkmalarından kaynaklanır.

Sosyal mübadele teorisi, sosyoloji ile ilişkilendirildiğinde, “karşılıklık” kavramı öne çıkar. Karşılıklık (reciprocity), bir şeyi vermek aynı zamanda karşılığında bir şeyi almak anlamına gelir. Bireylerin sağlıklı ilişkiler kurması için aldıklarının ve verdiklerinin eşit olması gerekir. Karşılıklık insan ilişkilerine yön veren önemli bir güçtür. Lum (2008), bunu bir örnekle açıklamıştır. Lum, arkadaşının yanında parası olmadığı için ona yemek ısmarlar. Arkadaşı ona teşekkür etmez, ilerleyen zamanlarda başka bir arkadaşısı ise, oyun fişi alır ve Lum’da olduğu gibi karşılığında teşekkür alamaz. İlerleyen günlerde, yemek ısmarladığı arkadaşısını her gördüğünde ondan hoşlanmadığını fark eder. Bunun nedeni arkadaşının farklı davranması değildir. Lum daha sonra fark eder ki aslında tek beklediği ödül bir teşekkürdür bunun sonucunda ilişkisine son noktayı koyar, çünkü ödediği maddi bedel karşılığında hiçbir ödül elde edememiştir.

Yukarıdaki örnekte yaşananların benzerlerini bireylerin günlük ilişkilerinde deneyimlemesi muhtemeldir. Örneğin karı-koca arasındaki ödüller hayatları boyunca birbirlerinin yanında olmaları, birbirlerine refakat etmeleri, bağlılıkları, aralarındaki şefkat

ve duyarlılık bağları, maddi olarak paylaşımları olabilir. Bedeller ise, belirli bir hedefe ulaşmada bireyleri mutsuz kılan, önlerine engel olarak çıkan unsurlar olarak nitelenilir. Örneğin, akrabalarla tatilde nereye gidileceğinin müzakere edilmesi, sosyal özgürlüğün olmaması, özgür seçim yapabilme şansının olmaması anlamına gelir. Bunlar, evli bir çiftin akrabalarıyla yapacağı tatilin muhtemel zararlarıdır. Bireyin ödül ve bedel olarak gördüğü unsurlar, ilişkilere göre değişiklik gösterir. Eğer ödüller, bedellerden daha çok ise, sonuç daha olumlu olur. Eğer birey, ilişkisini yararlılardan çok bedellerle sürdürdüğünü fark ederse, ilişkinin sonucu da olumsuz olur. Sonucun zarar ya da fayda getirdiğini görmek, bireylerin o ilişkilere son vermeleri veya sürdürmeleri için tek başına yeterli değildir. Sadece sonuca göre, beklentilerine göre elde ettiği yararı ve zararı görerek, alternatiflerini gözden geçirme imkânı sunar.

Thibaut ve Kelley'e (1959), göre bir bireyin, yaşadığı ilişkiden elde ettiği sonucun ödül ya da bedel tarafında olup olmadığını anlamak için faydalandığı iki kavram vardır. Bunlar karşılaştırma düzeyi (comparison level) ve alternatifleri karşılaştırma (comparison level for alternatives) düzeyidir. Karşılaştırma düzeyi, belirli durumlarda bireyin hangi ödülleri beklediğidir. İlişkilerden beklentiler, ilişkinin düzeyine göre değişkenlik gösterir. Bireylerin anne ve babalarıyla olan ilişkilerinden beklentileri ile iş arkadaşları veya eşiyile olan ilişkisinden beklentileri farklılık gösterir. Bireylerin bir ilişkiden ne beklediklerini bilmek önemlidir. İlişkiden elde ettiği mevcut durumu (ödül ya da bedel) birey karşılaştırma düzeyi ile karşılaştırır. Örneğin ilişkiden daha çok ödül bekleniyorsa, ama elde edilen sonuç daha çok bedel yönündeyse, bu ilişki beklentileri karşılamamaktadır. Sosyal mübadele teorisi kendi çıkarlarını gözeten aktörlerin diğer kendi çıkarlarını gözetemeyen aktörlerle birlikte tek başına ulaşamayacakları bireysel hedeflerine birlikte hareket etmelerini öngörür.

Sosyal mübadele teorisinde karşılaştırma düzeyi bizi alternatifleri karşılaştırma düzeyi (comparison level of alternatives)ne götürür. Sosyal mübadele teorisi, bireylerin ilişkilerinin sonucunda tatmin olması veya tatminsizlik yaşamasının bir ilişkinin sona ermesi veya devam etmesinin öngörülmesi için yeterli olmadığını savunur. Örneğin çevrenize baktığınız zaman, mutsuz evlilik yaşayan çiftlerin boşanmadığını, iş yerinde

patronuyla anlaşamayan çalışanların işlerinden ayrılmadıkları görülür. Var olan ilişkilerini devam ettirmektedirler. Bireyin bir ilişkiyi devam ettirmesi ve sonlandırması için alternatifleri karşılaştırma düzeyini incelemeleri gerekmektedir. Bu şu anlama gelmektedir. Mevcut ilişkiye son noktayı koymak, şu an yaşadığınız durumdan daha kötü sonuçlar doğurabilir mi? Bazen mevcut durumdan çok memnun olsanız bile, mevcut alternatifleriniz daha iyi sonuçlar doğuracağı için, ilişkilere son nokta koymak mümkündür. Örneğin iş yerinizde bir takım sorunlar yaşıyorsunuz, fakat aynı zamanda çalışmak durumundasınız. Maddi olarak yaşamınızı devam ettirmek için bir takım ihtiyaçlarınız var. Şu anda iş yerinizde patronunuzla devam ettirdiğiniz ilişki sizi tatmin etmemekte, bir takım zararlar getirmektedir. Fakat işinizden ayrılırsanız, durumunuz şu an yaşadığınız durumdan daha kötü olacağı için, ilişkinize son verme yolunu seçmemektesiniz. Çünkü o zaman maddi yönden de bir takım sıkıntılara girecek, durumunuz mevcut durumunuzdan daha kötü olacaktır.

Sosyal mübadele teorisine göre, müzakere, bilgi alışverişinin söz konusu olduğu, var olan sorunları çözmeye ortak karşılıklı kararlar alındığı ve ikna etmeye dayalı bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre, müzakere sonuçları; müzakerecinin karakter özellikleri, durumun özellikleri ve süreç içerisinde müzakerecilerin davranışları olmak üzere üç unsurun etkileşimiyle şekillenir. Sosyal mübadele teorisi müzakereyi sosyal değişim süreci olarak görür. Müzakere masasına oturan taraflar arasındaki ilişki, işbirliğine dayanır. Taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için elde edilecek faydayı maksimumuma çıkarmayı hedeflerken, olumlu ilişkiler kurar.

Sosyal mübadele teorisinin bir ögesi olan alternatifleri karşılaştırma düzeyi (comparison level of alternatives) müzakerelerde, müzakerecilerin müzakere ile varılan anlaşmaya en iyi alternatifleri (MİVANA) ile benzer özellikler gösterir. Sosyal mübadele teorisinde alternatifleri karşılaştırma düzeyi, bireylerin ilişkilerini devam ettirmeleri ve sonlandırmaları için alacakları karardan önce, var olan alternatiflerini gözden geçirmelerini ifade eder. Mevcut ilişkilerini sonlandırmaları veya devam ettirmeleri için, taraflar alternatiflerini gözden geçirerek karar verir. Müzakerelerde ise, MİVANA taraflardan birinin müzakere masasından kalkarak, müzakereye son noktayı koyması durumunda ne

yapacağını ifade eder. MİVANA'larını gözden geçiren taraflar, müzakerelerde bir sonraki atacakları adımları planlar. MİVANA'larına göre, taraflar müzakere sürecine yön vererek, müzakere sonucuna etki eder.

Sosyal mübadele teorisine göre, bireylerin müzakerelerde birincil motivasyon kaynağı bireysel çıkarlarıdır. Müzakere davranışları, bir takım soyut ya da somut malların yine başka bir takım soyut ya da somut mallarla değiş tokuşuna göre şekillenir. Taraflar, genellikle kendi seçeneklerini bilir, seçimlerinin faydalarını ve zararlarını tartarak seçimlerini ona göre yaparlar. Seçeneklerini ve sonuçlarını gözden geçiren taraflar, ortak kararlar almada daha kesin adımlar atar.

2.5. Müzakere Stratejileri

Strateji, kelime anlamı olarak, sevk etme, yöneltme ve göndermeyi ifade eder. Strateji kelimesi ilk olarak askeri alanda, savaşların kazanılması için, askeri harekâtın ne yönde yapılması gerektiğini planlamak için kullanılmıştır. Strateji, uzun vadeli bir süreci ifade eder. Müzakerelerde strateji ise, müzakere süreci boyunca izlenilecek yol şeklinde tanımlanabilir. Strateji bir başka tanımda ise şöyle ifade edilir “Görüşmeden ve sonucunda yapılan anlaşmadan istenen kazançları elde etmek için kullanılan kapsamlı bir plan veya tekniktir” (Çetin, 2007: 169). Müzakereye katılan taraflar, başlangıçta stratejilerini belirleyerek müzakere masasına otururlar.

Literatür araştırması yapıldığında, akademisyenlerin, araştırmacıların ve uzmanların, müzakere stratejilerini rekabetçi, yayılmacı ve birleştirici olmak üzere ikiye ayırdığı görülmüştür. Bu çalışmada, rekabetçi, yayılmacı stratejiler eleştirel bir yaklaşımla ele alınırken, etkili ve başarılı bir müzakere için tarafların birleştirici, bütünleştirici (integrative) müzakere stratejilerini benimseyerek müzakereye başlamaları gerektiği üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Rekabetçi Müzakere (Win-Lose, Competitive)

Rekabetçi müzakerenin anlaşılmasında rol oynayan kilit soru, en büyük payı kimin alacağıdır. Çünkü taraflardan birinin kaybı, diğer tarafın aynı oranda kazancını ifade eder (Hopmann, 1995: 27). Rekabetçi, yayılmacı stratejiler, tek bir konu üzerinde yoğunlaşır. Rekabetçi stratejileri benimseyen tarafların katılımıyla oluşan müzakere sürecinde, taraflar sadece kendi çıkarlarını savunur. Bir taraf kazanırken diğer taraf kaybeder (Hyder ve diğerleri, 2000: 173). Bu da müzakere sürecinin özüyle çelişir. Çünkü müzakere, her iki tarafın da kazan-kazan yaklaşımını benimseyerek, ortak bir noktada buluşma amacıyla, işbirlikçi davranışlar sergileyerek bir araya geldikleri bir süreci ifade eder. Kaybedenlerin yaratıldığı müzakere, gerçek anlamda müzakere niteliği taşımaz.

Tarafların en büyük hedefi, mutlak ve net hâkimiyet kurmaktır. Taraflar çeşitli müzakere taktiklerini kullanarak müzakere sonucunda alacakları payı en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Rekabetçi müzakerede taraflar başlangıçta çok fazla talep eder. Bireyler, birbirleriyle olabildiğince az bilgi paylaşarak diğer tarafı saf dışı bırakmayı hedefler. Kendileri hakkında minimum bilgi paylaşırken, karşı taraf hakkında olabildiğince fazla bilgi toplayarak, bir sonraki adımlarını tahmin etmeye çalışırlar. Taraflar arasında güvensizlik varsa, rekabetçi yaklaşım söz konusudur.

Taraflar, müzakere sürecinde takındıkları rekabetçi tutum sonucunda, tarafların karşı taraf hakkında olumsuz davranış ve düşünceler geliştirmesine neden olur. Kazan-kaybet yaklaşımı bir tarafın kazanırken diğer tarafın kaybetmesini öngördüğü için, kaybedenleri yaratır. Kaybedenler, zamanla kaybettiklerinin acısını çıkarmak için bekleyen düşmanlara dönüşür (Kublin, 1995: 30-31). Başka bir ifadeyle rekabetçi strateji düşmanlar yaratır. Müzakere sürecinde ise amaç, düşman kazanmak değil, ileriye yönelik olumlu ilişkiler kurmak veya mevcut ilişkileri, geleceğe olumlu yönde taşıyarak sürdürmektir.

Rekabetçi yaklaşım müzakere sürecinde çok fazla zaman kaybettirir. Çünkü taraflar ortak bir anlaşmanın sağlanması yerine, enerjilerini kendi pozisyonlarını savunmaya ve

imtiyaz elde etmeye harcar. Müzakere sonucunda elde edilecek yararın her iki taraf içinde maksimum olması için hiçbir çaba sarf etmezler. Bu da müzakere sürecinin sonuçlanmasını geciktirir.

Rekabetçi stratejiler benimseyen müzakereciler, ortak bir zeminde buluşma fikrini saf ve tecrübesiz olarak adlandırır. Onlar için müzakere, sıkı bir pazarlık anlamı taşır. Müzakerede kazanmanın ancak bilgi saklamak, tartışmak ile mümkün olacağını savunurlar. Nitekim rekabetçi müzakere, kazan-kaybet durumsal pazarlık olarak ifade edilir.

2.5.2. Birleştirici Müzakere (Win-Win, Integrative)

İki çocuk, annelerinin bir gün önceden aldığı kekten en büyük dilimi almak için birbirleriyle kavga eder. Baba, çocuklarının kek yüzünden kavga ettiğini görünce çocuklarına döner ve şöyle bir öneri sunar. Bir çocuk keki istediği gibi dilimleyecek, diğer çocuk istediği parçayı seçebilecek. Çocuklar bu öneriyi hemen kabul eder. Böylece problem çözülmüş olur. Çocuklardan hiç biri, diğer çocuğa öncelik tanındığını, eşitsizlik durumu olduğunu hissetmez. Baba bu önerisiyle tartışmaya son vererek, mükemmel, ideal bir müzakere örneği sergiler (Nierenberg, 1969: 1).

Cuma akşamı eşinizle birlikte önce sinemaya daha sonra yemek yemeye gitmek üzere evden çıktınız. Fakat siz eşinizden farklı bir restoranda yemek yemek ve farklı bir film izlemek istiyorsunuz. Restoran ve izlenilecek film seçme konusunda taraflar tamamen paylaşımcı tutum sergileyebilir. Bir tarafın yaptığı seçimlerin diğer tarafın kaybı anlamına gelmesi olasıdır. Gidilecek filmi seçmek ve restoranı belirlemek gibi sabit değerlerin paylaşımı söz konusu olduğunda, diğer tarafın seçimine uymak zorunda kalan taraf, diğer tarafın kazandığını, kendisinin ise kaybettiğini düşünür. Oysa durumu, sabit değerlerin paylaşımı olarak değil, birbirlerinin seçimlerine ne kadar değer verdikleri çerçevesinde değerlendirdiklerinde belki de eş için izlenilecek film, gidilecek restoranın seçiminden

daha fazla önem taşıyacaktır. Böylece bir taraf izlenilecek filmi seçerken diğer taraf restorana karar vererek, birleştirici ortak bir noktada karar alınacaktır (Bazerman ve Neale, 1993: 16). Böylece müzakere paylaştırıcı nitelik taşımaktan çıkarak, bütünleştirici ve işbirlikçi bir boyut kazanacaktır.

“Tarafların kendi çıkarları ve hedefleri için doğrudan rekabet etmeleri, alışılmış bir yöntem olsa da, her iki tarafın da çıkarlarının ve tercihlerinin birleştirilebilmesi imkânı hemen her zaman vardır” (Luecke, 2008: 3). Tarafları müzakere masasına oturtan da aslında bu ihtimaldir. Birleştirici müzakerenin en önemli özelliği, tarafların birbiriyle karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunmaları ve iletişime açık olmalıdır (Lewicki ve diğerleri, 1992: 219).

Müzakere sürecinde tarafların işbirlikçi tutum sergilemeleri sürecin başarılı ve daha uzun ömürlü olmasına olanak verir. Günümüzde bireylere çocukluklarından itibaren bir artı birin iki ettiği öğretilir. Bir artı bir iki anlayışıyla yetişen bireylerin, müzakere masasına oturduklarında ben kazanırım sen kaybedersin yaklaşımını kullanmaları aslında hiç de şaşırtıcı değildir.

Birleştirici müzakerelerde taraflar her iki tarafın da kazanacağına inanır. Taraflar problem çözücü yaklaşımı ile birbirleri arasında bilgi paylaşarak, her iki tarafın da kazanacağı çözümler üretmek için müzakere masasına oturur. Bireyler, kendileri için daha az önem taşıyan konularda karşı tarafın kararlarını kabullenerek, kendileri için daha çok önem arz eden konulara odaklanır (Metcalf ve diğerleri, 2007: 151). Dolayısıyla ortak mevcut kazançlarını arttırmaya yönelik çaba sarf ederler. Böylece her iki tarafın ortak olarak paylaşması gereken ortak kazançların artmasıyla birlikte kendi kazanımlarının da artması söz konusu olur (Hopmann, 1995: 27).

İletişim ve bilgi paylaşımı müzakerecilerin ortak bir zeminde buluşmalarını sağlar. Örneğin bir sanatçı, daha önceden tarihi belirlenmiş bir konser için, konser salonu sahibi

ile görüşür. Uzun süren konuşmalar sonucunda sanatçının alacağı ücret konusunda açmazla düşerler. Çünkü sanatçının istekleri, salon sahibinin en yüksek teklifini aşmaktadır. Belirli bir ücret, para söz konusu olduğunda iki tarafın da ortak bir zeminde buluşması daha zordur. Sanatçı, talep ettiği ücreti, bütün salonun ağzına kadar dolu olacağını düşünerek istemiştir. Salon sahibi ise, salonun ancak yarısının dolacağını düşünmektedir. Her iki tarafın da farklı beklentileri olması, her iki taraf için de bir çıkış yolu bulmalarının önünü açmıştır. Sonuç olarak, sanatçının, konser için mütevazı bir ücret ve her satılan bilet için de belirli bir yüzde almasına karar vermişlerdir. Sanatçı, salonunun ağzına kadar dolacağını düşündüğü için bu karardan memnunken, salon sahibi de sanatçıya mütevazı miktarda para ödediği için mutludur. Her iki tarafın vardığı ortak karar sonucunda konser gerçekleşmiş, her iki taraf da kendini daha iyi hissetmiştir (Lax ve Sebenius, 1986: 31).

Müzakereci, süreç boyunca mevcut durumun ne kadar birleştirici olduğuna inanırsa, kendi tutumu da aynı oranda birleştirici olur. Böylece kendi çıkarlarının yanı sıra karşı tarafın çıkarlarını da göz önünde bulundurarak ortak bir noktada buluşmak için daha çok çaba sarf eder (Ma ve diğerleri, 2002: 174).

2.6. Müzakere Boyutları

Müzakerenin boyutları ile ilgili literatür taraması yapıldığında çok çeşitli müzakere boyutları ile karşılaşılmaktadır. Gruplararası, ticari, rehine, iş, uluslararası, kültürlerarası adı altında müzakere ile ilgili farklı kaynaklarda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada, müzakerenin boyutları gruplararası, uluslararası ve rehine müzakereleri olmak üzere toplam üç grupta sınıflandırılmıştır. Kültürlerarası müzakere, müzakerenin ayrı bir boyutu olarak ele alınmak yerine, kültür kavramı, uluslar arası müzakerenin bir unsuru olarak değerlendirilmiştir. Çünkü özünde kültürlerarası müzakere aynı zamanda uluslar arası müzakereyi de ifade eder. Farklı ulusların bir sorun veya çatışma yaşadığı durumlarda bir araya gelerek, ortak bir noktada buluşmak için müzakere masasına oturmaları, aynı zamanda farklı kültürlerdeki bireylerin de müzakere süreciyle ortak özellikler taşıyor.

Müzakerelerin her biri kendi içinde farklı özellikler barındırır da, özünde tüm müzakere boyutları birbirinin içine geçmiş durumdadır. Bu nedenle müzakerenin boyutlarını üç kategoriye sınırlandırmak, kendimizi tekrar etme yanlışına düşmemizin de bir anlamda önüne geçecektir.

2.6.1. Gruplararası Müzakere

Grup, görüşleri çıkarları bir olan kimseler bütünü, ekip olarak tanımlanır. Bir grubun söz konusu olabilmesi için, ortak amaçların varlığı ve bu amaçları gerçekleştirmeleri için belirlenmiş bir düzen gerekir.

Gruplararası müzakere, birbirleriyle bağımlılık ilişkisi yaşayan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları grupların, farklı görüş ve beklentilerini, ortak bir noktada buluşarak, kazan-kazan yaklaşımı ile kişilerarası iletişim unsurlarını kullanarak çözmek için çaba sarf ettiği bir kişilerarası iletişim sürecini ifade eder. Gruplararası müzakere, süreç olarak, kişilerarası müzakere ile aynı özellikleri taşır. Fakat grup kavramının müzakere sürecine dâhil olmasıyla birlikte, kişilerarası müzakereden farklılaşan yönleri söz konusudur.

Polzer'in (1996), 232 öğrencinin katılımıyla yaptığı bir araştırmada, gruplararası düzeyde 15 olmak üzere toplam 59 müzakere simülasyonu gerçekleştirilmiştir. Polzer, tarafların müzakereye hazırlanmak için ne kadar süre harcadıkları, kendi rekabet ve işbirlikçi seviyelerini nasıl değerlendirdikleri, güven, güç ve tatmin düzeyleri hakkında bilgiler edinmek amacıyla katılımcılara müzakere sonucunda anket uygular.

Anketin sonucunda, müzakerecilerin, tek bir birey veya bir gruptan oluşması, müzakere sürecini ve sonucunu belirli şekilde etkilediği görülmüştür. Bir birey ve bir grup arasında gerçekleşen müzakerelerde, grup müzakerecileri, bireysel müzakerecilere oranla çok daha üstün performans sergileyerek, müzakerenin başarılı sonuçlanmasına katkıda bulunmuştur.

Grupların, bireyler tarafından algılanan güç avantajından dolayı birey ve grup arasında gerçekleşen müzakerelerde daha etkili olduğu bir gerçektir. Algılanan güç avantajı, grup müzakerelerinde, müzakere başlamadan, taraflar üzerinde etkisini gösterir. Öte yandan grupların, bireylere oranla sayıca üstün olmaları, daha çok fikir alış-verişini ifade eder. Böylece gruplar, karşı tarafı bertaraf etmede, bireylerden daha akla uygun, ussal kaynaklar kullanarak, daha üstün kaliteli, yaratıcı çözümler üretir.

2.6.2. Uluslararası Müzakere (International Negotiation)

Günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte mesafelerin ortadan kalkması, ülkeler arası yakınlaşmaları arttırarak uluslararası boyutlardaki ilişkiler geliştirmiştir. 1945 yılından itibaren uluslararası sistemdeki önemli değişimlerin sonucunda meydana gelen dış baskılar ve ulus-devletlerin sayısının artması sonucu, uluslar arası müzakereler hiç olmadığı kadar siyasallaşmış bunun sonucunda iç ve dış ilişkiler arasındaki ince çizgi bulanıklaşmaya başlamıştır (Winham, 1977: 90).

Uluslararası müzakere, uluslararası arenada ülkeler ve diğer aktörlerin teklif ve önerilerini, karşılıklı değiş tokuş yaparak, herhangi bir çatışma durumunda, işbirlikçi kararlar alarak gelecekteki ilişkilerini yönettiği bir süreçtir. Uluslararası müzakere süreci, başlangıç ve bitiş noktası belirli, sınırları olan tek bir süreç değil aksine devamlı bir süreci ifade eder. Aktörleri, kararları ve durumları birbiriyle ilişkili devam eden aktivitelerin bir sonucudur. Uluslararası müzakere, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, gibi çok uluslu resmi oturumlardan, meclisin kokteyl partisi gibi resmi olmayan davetlere kadar çok geniş bir görüntüyü kapsar. Dolayısıyla uluslar arası müzakerelerin katılımcıları da çok geniş bir yelpazede yer alır. Bazen bir ulus, bazen uluslararası bir organizasyon, müzakerenin katılımcıları olabilir.

Son 10 yılda yaşanan çatışmalara bakıldığında, uluslararası müzakerenin heterojen yapısı daha iyi anlaşılır. Hindistan ve Pakistan'ın Kashmir'deki ayrılıkçı güçlere karşı

gerçekleştirdiği müzakereler, iki ülke arasında gerçekleşmiştir. Irak'ın Birleşmiş Milletler ile silah kontrolü üzerine yaptığı müzakereler, uluslar arası bir organizasyon ile bir ülke arasında gerçekleşmiştir. Sırbistan'ın Kosova ayrılıkçıları ile müzakere etmesi, bir özgürlükçü hareket ile bir ülkenin gerçekleştirdiği müzakerelere örnektir. Muhalif Somali nifakları ile müzakere ise, yerel milis kuvvetler ile bir ülke arasındaki müzakereye ifade eder (Jackson, 2000: 324). Daha az resmi ve kurumsallaşmamış müzakereler ise, diplomatik yetkililer arasında, büyükelçiliklerde elektronik posta yolu ile gerçekleşmektedir.

Uluslararası müzakerenin doğası, şekli ve sonucu, tarafların, çatışmanın ve etkileşimlerinin doğasından kaynaklanan bir takım faktörlerden etkilenir (Jackson, 2000: 325). Ortaya çıkan çatışmalar kolaylıkla yıkıcı savaflara neden olabilir. Uluslararası alanda, ulusların birbirleriyle olan ilişkileri başladığından beri çatışmaların yönetiminde kullanılan en önemli yöntem, müzakeredir.

Çoğu müzakere süreci, tarafların yolunda gitmeyen ilişkilerini yönetmek amacıyla kaynaklanır. Yolunda gitmeyen ilişkileri yoluna sokmak için başvuru olan müzakere süreci çok sıklıkla gerçekleşirse, iletişim ve anlaşma alışkanlığı yoluyla karşılıklı çatışma yönetimi standartları kurumsallaşır. Ülkeler arasında meydana gelen çatışmalara bir göz atıldığında görülür ki, çok büyük bir çoğunluğu küçük çaplı çatışmalardır. Bu çatışmalar diplomatik kanallar yoluyla, şiddete gerek duyulmadan başarılı bir şekilde müzakere yolu ile çözülmektedir. Fakat müzakere her zaman başarıya ulaştıran bir çözüm olmamaktadır. Bazen, taraflar arasında ciddi güç dengesizliği, düşmanlığa neden oluyorsa, ya da bir taraf diğer tarafın meşruluğunu tanımıyorsa, müzakere süreci lekelenabilir, tıkanabilir veya tarafların istediği şekilde yürümeyebilir. Başka bir ifadeyle, taraflar arasındaki, etkili iletişim kanalları tıkalı ise bunlara paralel olarak müzakere süreci de tıkanabilir.

Uluslararası müzakerelerde taraflar arasında çeşitli mesafeler söz konusudur. Bu mesafeler, sadece fiziksel uzaklığı değil aynı zamanda taraflar arasındaki kültürel

mesafeleri de içermektedir (Ghauri ve Usunier, 1996: 93). Farklı kültürel altyapılara sahip olan tarafların olaylara ve bireylere bakış açıları da farklılık gösterir. Dolayısıyla müzakere sürecinin işleyişine de doğrudan etki eder.

2.6.2.1. Kültür ve Uluslararası Müzakere

“Kültür, bir insan topluluğunun, doğal ve toplumsal çevresiyle etkileşim süreci içinde ürettiği maddi ve manevi öğelerin toplam bileşimine denir” (Ozankaya, 1992: 218). Kültür kavramı geliştiği tarihsel bağlama göre anlam kazanır. Deneyimlerin, değerlerin, din ve inançların, tutum ve davranışların, rollerin birikimiyle oluşur. Kültür, belirli bir coğrafik bölgede, bireylerin toplu halde bir arada yaşamasını sağlar. İnsanlar fiziksel çıplaklıklarını korumak için tıpkı kıyafetlerine sarıldıkları gibi, kültürlerine de sarılma eğilimi gösterirler çünkü çıplak olmaktan korkarlar. Bireylere erken yaşlarda aşılana kültür, hayatın en mantıklı tutarlı ve çekici tarafıdır. Bireylerin günlük yaşamlarını devam ettirmeleri için gerekli araçları, varsayımları, rutinleri sağlayarak insanların yeniden keşfetmek için çaba harcamalarını önler (Samovar ve Porter, 1991: 56).

Müzakere ve kültür ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda, çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bir tarafta müzakerenin evrensel bir olgu olduğuna inanlar, diğer yandan kültürün özünde özel bir olgu olduğunu savunan görüşler vardır. Kültürün özünde özel bir olgu olduğunu savunanlar, kültürün müzakere davranışlarının sadece ikincil bir belirleyicisi olduğuna inanırken, evrensel bir olgu olduğunu benimseyenler, kültürün müzakere süreci ile doğrudan alakalı olduğunu savunmaktadır (Macduff, 2006: 36).

Bu çalışmada, kültür ve müzakere ilişkisinde, kültür tarafların çatışma ve sorunlara yönelik algılamalarını ve davranışlarını şekil veren bir unsur olarak ele alınacaktır. Çünkü farklı kültürlerdeki bireyler bir araya gelerek, belirli bir sorunu ortak bir noktada buluşarak çözümlenmeye çalışırken, farklı algılamaları, tutum ve davranışları, inançları, değerleri, sürecin seyrini ve sonucunu farklı şekillerde etkiler.

Bireyler sahip olduğu belirli kültürel özelliklerinden ötürü, belirli bir takım ortak değer yargılarına, tutum ve davranışlara, inançlara sahiptir. Fakat buna rağmen, her kültür aynı zamanda içerisinde bir takım aykırılıkları da beraberinde barındırır. Örneğin, Çin’de doğup büyümüş, eğitim ve iş hayatına Fransa’da devam ettiren bir Çin vatandaşının, Fransız kültürüyle daha çok ortak noktası bulunması olağandır. Bu nedenle belirli kültürden gelen bireylerin düşünce tarzları, değer yargıları, davranış biçimleri, inançları, tutumları, olaylara ve bireylere yaklaşımları ile ilgili kesin ve net çizgilerle genellemeler yapmak pek sağlıklı bir yaklaşım olmayacaktır. Kesin ve net çizgilerle genellemeler yapmak, ön yargılara, yanlış hükümlere, asılsız varsayımlara neden olabilir. Bireyler, özellikle kendi kültürleri dışında başka bir kültürden bahsederken genelleştirilmiş sonuçlar çıkarır. Özellikle bir ulusal grubu, başka bir ulusal grupla karşılaştırmaktan ziyade söz konusu ulusal blokların, örneğin doğu ile batının karşılaştırılması olduğunda genelleştirmeler daha da belirginleşir (Macduff, 2006: 33).

Örneğin doğu toplumları ata-erkil toplumlar olarak anılırken, batı toplumları daha modern, eşitlikçi, özgürlükçü olarak adlandırılır. Fakat kültürler arasında bir takım benzerlikler olduğu gibi, aynı zamanda aslında her kültür kendine özgü ve tektir. Kültürel farklılıklar kültürlerarası ilişkilerin başarısına veya başarısızlığına etki edecek niteliktedir. Bu nedenle, kültür kavramının gruplararası ilişkilerde önemli rol oynadığını kabul etmek fakat aynı zamanda kültürel benzerlikleri de göz ardı etmemek gerekir.

Farklı kültürlerden bireylerin etkileşimi söz konusu olduğunda yapılan en büyük yanlış, kültürden kaynaklanan farklılıkları görmezden gelmektir (Hiltrop ve Udall, 1995: 95). Farklı kültürlerden bireylerin bir araya geldikleri müzakere süreci ile ilgili yapılan bir araştırmada (Metcalf ve diğerleri, 2007), farklı kültürlerin müzakereye bakış açıları değerlendirilmiştir. İskandinav ülkelerinden Finlandiya, Doğu Avrupa ülkelerinden Türkiye, Latin Amerika ülkelerinden Meksiko ve Anglo-sakson ülkelerinden ise Amerika araştırmanın katılımcılarını oluşturmaktadır. Araştırmada, farklı coğrafik bölgelerden seçilen farklı ülkelerin vatandaşları, farklı kriterlere göre incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, Türk ve Amerikalı katılımcıların yarısından çoğu müzakere sırasında detayların çok daha önemli olduğunu ve detaylara konsantre olduklarını açıklamışlardır.

Meksikaluların %58'i ve Türklerin %46'sı müzakere sırasında karşı tarafla imzalanan bir kontrat söz konusu olduğunda, karşı tarafın yapmakla yükümlü olduğu konuları yerine getireceğine güvendiklerini belirtmişlerdir. Aralarında daha öncesinden süregelen ilişkilerinden ötürü Türklerden sadece %28'i birbirlerine güvenirken, %46'sından fazlası müzakere sürecinde karşı tarafa yazılı bir kontrat söz konusu olmadığı sürece güvenmediğini açıklamıştır.

Kültürel faktörler, bireylerin algılamalarını, sorun ve çatışmaya yaklaşımlarını ve bunlarla başa çıkma yollarını etkiler. İlişkileri anlamlandırmak, insan doğasını anlamak için yapılan genellemeler, konu farklı kültürlerden bireylerin ilişkileri, doğası olunca çok da başarılı sonuçlar vermemektedir. Farklı kültürlerin iletişime etkileri nasıl yadsınamaz bir gerçek ise, müzakereye etkileri de o kadar büyüktür. Her bireyin doğup büyüdüğü, yaşadığı yere, sosyal çevresine göre şekillenmiş bir ulusal karakteri vardır. Bütün sosyal ilişkilerinde, gerek iş, gerekse günlük ilişkilerine birey, ulusal karakterini yansıtır. Bireyin bilinç dışı davranışları, konuşmaları, tutum ve algılamaları dikkatle incelendiğinde, ulusal kimlik ve karakterine dair bir takım ipuçları elde edilebilir. Dolayısıyla bireylerin kültürlerarası farkındalığını oluşturmak ve geliştirmek mümkündür. Bu, hem bireylerin sosyal çevrelerindeki ilişkilerinde daha başarılı olmalarına yardımcı olurken hem de müzakere açısından daha başarılı sonuçlar yaratır.

2.6.2.2. Stereotipleştirme (Stereotype)

Bireyler genel anlamıyla kültürel farklılıklarının varlığını kabul etseler bile, farkında olmadan farklı kültürlerdeki bireylere karşı farklı tutum ve davranışlar sergiler. Bireylerin sergiledikleri kültürel davranışlar, bireyin doğumuyla beraber sosyal çevresinin, televizyon, radyo ve gazete gibi haberleşme araçlarının etkisiyle şekillenir. Çünkü insan, doğduğu andan itibaren sosyal çevresiyle sürekli etkileşim halindedir.

Birey yaşamı boyunca sosyal çevresiyle etkileşim kurarken, bir takım bireyleri, durumları veya olayları mantığında oturarak kabul ederken, diğer bireyleri, durumlar veya olayları kendi düşünce yapısı içerisinde kabul etmeyerek, dışlar. Edindiği bu deneyimler, bireylerde bir takım önyargıların da temelini oluşturur. Birey tüm yaşantısı boyunca bu önyargıların etkisinde kalarak, farkında olmadan bir takım davranışlar sergiler.

Stereotip, bir grubun bütün üyelerine yönelik, önyargıdır. Bireylerin başka insanlar için kafalarında oluşmuş kalıplaşmış önyargılar olarak, bireysel farklılıklar gözetilmeksizin, genelleştirmeyi ifade eder. Bireylerin zihinlerinde algıladıkları bilgileri kategorileştirmesi sonucu ortaya çıkan kalıplar stereotip olarak adlandırılır. Kadın-erkek, Türk-Rus, siyah-beyaz gibi ayrımlar bu kalıplara örnektir.

Örneğin yolda yürürken karşı yoldan size doğru gelen bir bayan düşünün. Bayan, çok şık kıyafetler içinde, kendinden emin adımlarla, dik bir şekilde yanınızdan geçip gittiğinde aklınıza ilk gelecek olan düşünce, kadının kendini ne kadar beğenmiş biri olduğuna dairdir. Aslında belki de bu kadınla tanışma fırsatınız olsa, bir yerde yarım saat oturup bir kahve içerek sohbet etseniz, belki de çok mütevazı, kendine hiç güveni olmayan, çok zayıf bir kişilikle karşılaşacaksınız. Kadının kendini beğenmiş biri olduğunu düşünmek, bireylerin daha önceki deneyimlerinin sonucu bilinçaltına yerleşmiş bir önyargıdan fazlası değildir.

Söz konusu müzakere olduğunda da, bireylerin tıpkı gündelik yaşantılarının her alanında olduğu gibi bu önyargılar sahneye çıkarak etkisini gösterir. Stereotipleştirme, farklı kültürlerdeki bireylerin bir araya gelerek etkileşimde bulunduğu müzakerelerde önemlidir. Örneğin çocukluğunda, babasıyla yabancı film seyreden bir çocuğun filmdeki Alman asıllı oyunculara babasının her defasında ne soğuk insanlar diye hitap ettiğini duyduğunda, Almanlar hayatı boyunca aklında soğuk olarak yer edecektir. İlerde bu çocuk büyüdüğünde, iş hayatında bir Alman iş adamıyla ortaklık kurması söz konusu olduğunda, çocukluğunda aklına Alman vatandaşları ile ilgili duyularının oluşturduğu önyargıdan ötürü, bu ortaklık belki de başlamadan son bulacaktır. (Hendon ve Hendon, 1990: 51). Dolayısıyla iş dünyasında, çeşitli anlaşmalar yapılırken veya gündelik sosyal ilişkilerde bir

konu hakkında konuşulurken, kulaktan dolma kalıplaşmış bilgiler önem taşır. Bu bilgiler ışığında bir takım önemli kararlar alınır.

Kültürler söz konusu olduğunda, yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi halk arasında Almanlar, çok katı, kuralları olan, riski sevmeyen, liderlik özelliklerine sahip, soğuk insanlar olarak bilinir. Bu, bireyin televizyonda izlediği bir film, ya da gazetede okuduğu bir haberin üst üste eklenerek, bilinçaltında yerleşen bir sonucu olan önyargıdır. Bütün Almanların soğuk, burnu havada, katı kuralları olan insanlar olduğu gerçeği yansıtmayan bir varsayımdır. Mantıklı düşünüldüğünde yaklaşık 83 milyonluk bir nüfusu olan ülkenin, bütün vatandaşlarının aynı özelliklere sahip olduğunu düşünmek çok da gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.

Milli özellikler, bireylerin uyruğu, özellikle Japonya gibi homojen ülkelerde kültürel özelliklerle ilgilidir. Dünyayı kalıplaşmış yargıların yardımı olmaksızın algılamak zordur. Kalıplaşmış yargılar, bireylere fazla gelen bilgilerin düzene sokulması için bireylerin doğal olarak gösterdikleri reflekslerdir. Bir Fransız vatandaşı, Alzas'lı (Alsace), annesi ve babası Danimarkalı, kendini tamamen Avrupalı hissederek, Şikago (Chicago) Üniversitesinde MBA yapıyor olabilir. Ulusal kimlik, bireylerin yaşantısına yön veren çok önemli bir unsurdur fakat hayatına etki eden birçok unsurdan sadece birini ifade eder.

Bir kültürün tamamını genelleştirerek aynı kategoride değerlendirmek pek doğru bir yaklaşım değildir. Örneğin bütün Amerikalı müzakerecileri John Wayne gibi düşünmek veya tüm Çinli müzakerecileri, Charlie Chan ile özdeşleştirmek, müzakere tarafların yanlış adımlar atmasına neden olur. Örneğin, Fransa'nın Güneydoğusunda yaşayan müzakereciler Parisli vatandaşlarından daha çok İtalya'nın kuzeyindeki müzakerecilere benzer. Aynı şekilde Çin'in batısındaki müzakereciler, Pekinli müzakerecilerden daha çok Pakistanlı müzakerecilere benzer (Sebenius, 2002: 122).

Stereotipleştirme, yalnızca uluslararası müzakerelerde değil, müzakerelerin farklı boyutlarında etkilidir. Önemli olan tarafların, stereotipleştirmenin farkında olarak, müzakerenin seyrine ve sonucuna olası etkilerini en aza indirmeye çalışmasıdır. Müzakere edilen insanların her birinin ayrı birer birey olduklarını ve ona göre davranmak gerektiğini bilerek müzakereye başlamak, başarılı müzakerelerin gerçekleşmesinde kilit rol oynar.

2.6.2.3. Uluslararası Müzakere ve Kişilerarası İletişimin Etkileri

Farklı kültürlere sahip, iki ayrı ulusun bireyleri, şirketleri, organizasyonları kurum veya kuruluşları müzakere etmek için bir araya geldiklerinde, kullandıkları farklı iletişim öğeleri müzakereye hâkim olan iletişimin içeriğini de şekillendirir. (Kopelman ve Olekalns, 1999: 373-374).

2.6.2.3.1. Zamansallık (Temporality)

Zaman, genel olarak bir kültürün ya da bir toplumun yavaş ya da hızlı derece ile tanımlanması ile ilişkili, bazı insanların diğerlerine oranla daha çok sahip olduğu bir mal olarak görülür.

Macduff (2006:32), özellikle uluslararası müzakerelerde, müzakerecilerin zamanın bir güç niteliğinde olduğunu ve farklı kültürlerdeki bireylerin zamanı algılayış biçimlerinin farklı olduğunu kabul etmeleri gerektiğinin altını çizer. Tarafların, zamanı en iyi şekilde kullanmak ya da dakiklik konusunda çelişen çıkarları, çatışmalara neden olurken, zamana farklı bakış açıları olan taraflar, birbirlerinin zamanla ilgili davranışlarına farklı hükümler verirler.

Ulusal kimlik farklılıkları, zamanla ilgili farklı değerleri de beraberinde getirir. Uluslararası müzakere, katılanların zamanla ilgili deneyimleri ve zamana bakış açıları ile şekillenen bir süreçtir. Macduff (2006: 37), zaman faktörünün müzakere sürecini doğrudan etkileyen bir unsur olarak görülmemesi gerektiğini savunur. Zaman faktörü, müzakere sürecini doğrudan etkileyerek sürecin seyrini ve sonucunu değiştirecek niteliktedir. Çünkü süreç, katılanların zamanla ilgili deneyimleri ve zamana bakış açılarıyla şekillenir. Tarafların farklı bakış açıları, farklı dakiklik olguları ve zamanlama anlayışları farklı tutum, davranış ve algılamaları da beraberinde getirir.

Kluckhohn ve Strodtbeck'in zaman yönelimi (time orientation) görüşü, kültüre hâkim olan üç yönelimden bahseder. Bunlar, geçmiş zaman yönelimi, şimdiki zaman yönelimi ve gelecek zaman yönelimidir. Geçmiş zaman yönelimli olmak, belirli gelenek ve göreneklere daha çok önem vermektir. Şimdiki zaman yönelimli olmak, bireylerin geçmişlerine çok az önem vermeleri ve gelecekte ne olabileceği ile ilgilenmemeleri durumunda söz konusudur. Gelecek zaman yönelimli olmak ise, değişime çok fazla değer verildiği ve geleceğin her durumda ve koşulda daha büyük ve daha iyi olacağı düşüncesidir. Bütün bu zaman eğilimleri belirli bir kültürde aynı anda olabilse de, bazı kültürlerde sadece bir tanesi baskındır. Her kültür, zamanın bugünü, dünü ve geleceği ile ilgili bir takım varsayımlar taşır. Örneğin Çin, fazla geleneksel zaman yönelimliken, A.B.D'nin güneybatısındaki İspanyol Amerikalılar, şimdiki zaman yönelimlidir (Öktem, 1993: 223).

Müzakerelerde tarafların zaman yönelimleri, tarafların birbirlerini doğru ve tam şekilde anlamalarının önüne geçer. Örneğin müzakerede taraflardan biri, ileriye dönük, parlak, teknolojik bir fikirle geldiğinde, geleneksel değerlere bağlı olan geçmiş eğilimli müzakerecinin ilk etapta bu fikre karşı çıkması muhtemeldir. Bu nedenle iyi müzakereciler, farklı kültürlerdeki bireylerle müzakereye başlamadan önce, müzakere edecekleri taraf ile ilgili iyi bir araştırma yapmalıdır.

Zaman eğiliminin yanı sıra; kültür, hayatın geçici sahnelerini geliştirir. Bu sahneler, bir toplumda belirli zaman dilimlerinde ne yapılması gerektiğinin uygun olduğunu ifade eder. Örneğin, uyumanın, yemek yemenin, kalkmanın, telefonla konuşmanın hangi zaman dilimlerinde yapılırsa uygun olacağı veya bu aktivitelerden hangilerinin aynı anda yapılmasının uygun olacağı, kültürden kültüre farklılık gösterir.

Hall (1980); tekdizi (monochronic) ve çok dizi (polychronic) zaman modellerinden bahseder. Tek dizi zaman dilimi, bölümlendirmeyi içerir. Bireyler, programlarını belirli zaman dilimlerine bölerek, her zaman diliminde belirli bir aktiviteye vakit ayırır (Gudykunst ve Kim, 1984: 114). Örneğin bir saat içerisinde birden fazla etkinlik yapılacaksa zaman, gerek duyulduğu kadar belirli dilimlere bölünür. Bu zaman eğilimini benimseyen bireyler, zamana çok değer vererek, zamanı, kaçırıldığında telafisi olmayan değerli bir mal olarak görürler (Öktem, 1993: 221). Çoğu Avrupa ülkesi ve Amerika, zamana değer vererek, çeşitli aktiviteler için zamanı dilimleme yolunu seçer.

Diğer yandan çok dizi zaman modeli, bölümlendirmek yerine, birden çok aktiviteyi aynı zaman dilimine sıkıştırarak, hepsini aynı anda yapmayı ifade eder (Gudykunst ve Kim, 1984: 114). Latin Amerika, Doğu ve Arap ülkeleri çok dizi zaman modelini benimseyerek, aynı anda birkaç aktiviteyi birlikte gerçekleştirir. Hatta bu durum biraz abartılarak “Asya tarzı zaman kavramı deyimi halk arasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu durum aynı zamanda “Bir mevsim diğerini izler, bir hayat diğerine yol açar” şeklinde de ifade edilir. (Öktem, 1993: 222). Çok dizi zaman modelini benimseyen toplumlarda, zaman kavramına gereken önem verilmez, ilişkiler ya da yoluna koyulan işler, zaman olgusundan daha değerli görülür.

Dolayısıyla, ülkelerin, kültürlerin zamana bakış açıları, benimsedikleri zaman modelleri, dakiklik olgularına da etki ederek müzakere sürecini başından etkiler. Dakiklik olgusuna karşı tutum ve davranışlar, algılamalar bireylerin doğuşuyla kazandığı bir özellik değil, zamanla bireyin yaşamında edindiği deneyimler ve çevresel faktörlerin bir sonucu olarak bireyin elde ettiği bir özelliktir.

Dakiklik, değişmez bir özellik olmanın da ötesinde aslında özünde bireyseldir. Dakik olmak ya da olmamak bireysel bir tercihtir. Bireyin sosyal çevresi, koşulları değişse de dakik olmayı ya da olmamayı kendi iradesiyle seçer. Taraflar dakiklik ile ilgili algılamalarının farklı olduğunu en başından kabul ederlerse, bu farkın var olduğunu bilirlerse, aslında bunun gizli, önceden tahmin edilemez bir engel olduğu düşüncesini de kafalarından atmaları mümkün olur. Zaman ve dakiklik ile ilgili tarafların farklı görüşleri olabileceğini bilen müzakereciler, yanlış anlamaya fırsat vermez ya da en azından bu sebepten kaynaklanacak yanlış anlamaların etkisini en aza indirebilir. Zaman, müzakerenin süreç odaklı bir özelliğidir. Zaman, sadece ve açıkça bir kronoloji meselesi değildir. Başkaları tarafından paylaşılan her zaman açık ve kolay anlaşılır olmayan yorum beklenti ve varsayım meselesidir (Macduff, 2006: 42).

Örneğin Amerika'da herhangi bir toplantıya 5 dakika geç kalındığında bireyler neden geç kaldıklarına dair bir takım bahaneler uydurarak karşı tarafı sakinleştirmeyi başarır. Eğer bireyler 10 ile 15 dakika geç kalırlarsa randevulaştığı bireyden küçük bir özür dileyerek durumu toparlayabilir. Eğer 45 ile 60 dakika arasında geç kalındıysa, geç kalan taraf muhtemelen dizlerinin üzerine çöküp affedilmek için yalvarır. Çünkü Amerikalılar zaman konusunda oldukça hassastır ve zaman, onlar için çok önemlidir. Eğer söz konusu randevu bir müzakere ise ve geç kalan taraf 45 dakika ile 60 dakika arasında gecikmiş ise, müzakere sürecine 1-0 geriden başlamak zorunda kalır, hatta belki süreç başlamadan son bulur (Gudykunst ve Kim, 1984)

Özellikle uluslararası müzakere katılımcıları, zaman kavramının farklı kültürlerde nasıl farklı anlamlar ifade ettiğinin bilincinde olmalıdır. Anlaşmaya varmak üzere ortak bir zeminde buluşmak için, zamanla ilgili müzakerenin en başında verilen sözlere uyulmalıdır. Zaman konusunda tarafların zaman ilişkili beklenti ve normlarında uzlaşmaları mümkündür. Zaman, sadece kendi bildik tanıdık özelliklerinden dolayı değil, taraflar arasındaki ilişkinin, tarafların kendi görüntülerinin inşası açısından önemlidir.

2.6.2.3.2. El ve Kol Hareketleri

Uluslararası bir müzakerenin katılımcıları, farklı kültürlerden bireylerle müzakere etmek için bir araya geldiğinde, karşı tarafın bir sözsüz iletişim unsuru olarak kullandığı, el ve kol hareketlerine de dikkat etmek durumundadır. Bireylerin bir yeri işaret ederken, işaret parmağının hareketi, bedenin duruşu, ellerin konumu, söz konusu eğer uluslararası boyuttaki bir müzakere ise ayrı bir önem taşır.

Örneğin, Kore, Singapur, Endonezya ve Orta Doğu ülkelerinde bir yeri veya bir bireyi başparmak ile işaret etmek kaba bir davranış biçimi olarak görülür. Endonezya ve Malezya'da eğer diğer parmaklarımız avuç içine doğru bükülmüş ise işaret parmağı ile bir yeri veya bir bireyi işaret etmek tolere edilebilir bir davranıştır. Tayland'da ise parmakla işaret etmek kaba bir davranış biçimi olarak algılanmazken, ayakla bir yeri işaret etmek, kaba bir davranıştır. Fakat Taylandlılar eğer ayakla işaret edilen, herhangi bir nesne ya da bir yer ise bunu anlayışla karşılarken, işaret edilen bir insan ise, saygısızlık edildiğini düşünür. Bir yeri veya bir kimseyi sözlü olarak anlatamadığı durumlarda Filipinliler, o bireyi ya da o yeri dudaklarını büzerek işaret eder. Filipinlilerle yapılan her hangi bir günlük konuşma esnasında bile onların dudaklarını büzdüğünü fark etmek mümkündür. Singapur, Malezya, Güney Kore, Suudi Arabistan, Endonezya ve Hindistan'da bir nesneyi ya da bir yiyeceği uzatırken sol el kullanmak doğru bir davranış biçimi olarak değerlendirilmez. Çünkü bu ülkenin kültürüyle yetişmiş bireyler sol elin temiz olmadığına inanır. (Gudykunst ve Kim, 1984).

İtalyanlar, Suudi Arabistanlılar ve Latin Amerikalılar el kol hareketlerini bir şeyler anlatırken çok iyi kullanır. Özellikle İtalyan konuşmacılar, söylediklerini desteklemek için el kol hareketlerini çok iyi kullanırken, Araplar hem baş hareketlerini hem de el hareketlerini kendilerini ifade ederken çok sık kullanır. Eğer evet diyeceklerse, başlarını yukarı aşağı hayır diyecekleri zaman ise iki yana sallarlar. Araplar çekingen bir toplum değildir, bu nedenle el kol hareketlerini abartılı şekilde kullanmaktan da çekinmezler.

Elin parmaklarını kullanarak 5'e kadar saymak da kültürden kültüre değişim gösterir. Amerikalılar genellikle parmaklarını kapatıp ellerini yumruk yaparak saymaya başlar. Her saydıkları için bir parmağını açarlar. Çinliler, Japonlar, Koreliler ise, elleri açık şekilde saymaya başlar, her saydıkları sayı için bir parmaklarını kapatırlar. Böylece 5 sayısını yumruklarıyla ifade ederler (Gudykunst ve Kim, 1984: 158).

İki elini bele koymak da farklı kültürlerde yanlış anlaşılmalara sebep olabilir. Meksiko, Suudi Arabistan, Singapur ve İskandinav ülkelerinde iki eli bele koymak, meydan okumanın bir göstergesidir.

Ayak tabanını Hintlilere, Araplara, Tayvanlılara, Malezyalılara göstermek bir nezaketsizlik olarak algılanır. Çünkü ayak ve ayakkabının temiz olmadığını düşünürler. Bu nedenle ayak tabanlarını gözden uzak bir yerde tutmak sosyal bir nezaket kuralıdır. Hintliler, başka birine yanlışlıkla ayakkabılarıyla dokunduğu zaman birbirlerinden özür diler. Endonezyalılar, büyüklerinin yanında otururken, ayak tabanları yere değecek şekilde düz olması gerektiğine inanırlar.

Bir diğer önemli nokta, bedensel hareketlerdir. Bedensel hareketlerini kontrol edemeyen bireylerin farklı kültürlerle olan mevcut ilişkileri de zedelenebilir. Suudi Arabistanlılar ve Güney Korelilerin yanında burnunuzu karıştırmak, hapşırmak, öksürmek, gıdıklamak çok uygun hareketler olarak algılanmaz. Amerikalılar ise bu konuda daha esnektir. Onlar bu tür davranışları daha doğal karşılar (Hendon ve Hendon, 1990: 94-95).

Bireylerin el ve kol hareketleri, bazen sözcüklerden daha çoğunu anlatmaya yardımcı olur. Bu nedenle, özellikle farklı kültürden bireylerle iletişim kurarken el ve kol hareketlerine dikkat etmek gerekir. Bireylerin, müzakere masasına oturmadan önce, karşı taraf hakkında araştırma yaparak, yanlış algılamaların önüne geçerek, daha başarılı müzakerelerin gerçekleştirilmesinin önünü açmaları mümkündür.

2.6.2.3.3. Göz Teması (Eye Contact)

Farklı kültürlerin, farklı özellikler gösterdiği bir diğer konu kurdukları göz temasıdır. Geleneksel toplumlar, direk göz teması kurmaktan kaçınırken, ileriye yönelimli olan toplumlar, müzakere ettikleri bireylerin gözlerinin içine bakmaktan kaçınmaz.

Geleneksel olarak, Asyalı kadınlar erkeklerin gözlerinin içine, özellikle de kendilerine yabancı olan erkeklerin gözlerinin içine doğrudan bakmaz. Aynı şekilde göz teması ast-üst ilişkilerinde de Asya'da önemlidir. Asyalı astlar, kendi üstlerinin gözlerinin içine doğrudan bakmazlar. Çünkü Asya kültüründe böyle bir davranış, meydan okuma, karşı gelme veya saygısızlık olarak nitelenir (Gudykunst ve Kim, 1984: 160).

Amerikalılar doğrudan kurulan göz temasını dürüstlük ve açıklık olarak algılar. İş görüşmelerinde Suudi Arabistanlılar göz teması kurmanın bir nezaket göstergesi, birbirleriyle olan ilişkilerinin devamı için bir simge olduğunu düşünür. İskandinav ülkeleri, göz teması kurmanın samimiyet göstergesi olduğunu düşünürken, Araplar gözbebeklerinin büyümesini, karşı tarafın ilgilendiğinin göstergesi olarak algılar. Bu nedenle konuşurken karşı tarafın gözbebeklerinin içine bakarak konuya olan ilgilerini anlamaya çalışırlar. İsveçliler, Amerikalılar ve İngilizlere nazaran konuştukları bireyin gözünün içinde daha az süreyle bakarken, Amerikalıların ve İngilizlerin konuşurken kurdukları göz teması da farklılık gösterir. İngilizler, kendileri konuşurken karşısında konuştuğu bireylerle göz teması kurmaktan çekinirler. Amerikalılar ise konuşurken doğrudan konuştukları bireylerin gözlerinin içine bakarlar. Meksikalılar, Japonlar, Puerto Rikolular doğrudan göz teması kurmanın saldırgan bir tavır olduğunu düşünürler.

2.6.3. Kriz Müzakereleri (Crisis Negotiations)

Kriz sözcüğü Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” sözcüğü kökenine dayanır. Kriz “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım” (TDK, 2011) olarak tanımlanır. Kriz, beklenmedik ve ani şekilde gelişen, mevcut toplumsal sistemi kesintiye uğratan, bireylerin gündelik hayatlarına etki eden olay veya olayları ifade eder. Herhangi bir terör olayı, siyasal, sosyal bunalımlar, doğal afetler, kazalar gibi durumlarda kendini gösterir. Kriz içindeki insan, düşünmeden birdenbire, çaresizlik içinde, yersiz şekilde davranır.

Kriz müzakereleri ise, rehin alma veya intihar teşebbüsünde bulunma gibi olaylara dâhil olan, başka bir ifadeyle kriz içindeki bireylere, yasal yaptırım uygulanmasına yardımcı olmak için onlarla iletişim kurarak, onları ikna etmeye çalışan müzakereciler arasında gerçekleşen bir kişilerarası iletişim sürecidir. Başka bir ifadeyle, kriz müzakereleri, krizde olan insanın güvenini kazanarak ona güvende olduğunu hissettirmek yoluyla problemin çözümü için karşılıklı iletişim unsurlarının kullanıldığı bir süreci ifade eder. Kriz müzakerelerinin temeli, krizde olan bireyle iletişim kurmaya, onun güvenini kazanarak güvende olmaları için pazarlık etmeye, problemin çözülmesi için onlara yardım etmeye dayanır.

50 yıllık eşini kaybeden bir adamın bir apartmanın tepesine çıkarak kendini aşağı bırakmayı düşünmesi, ölen bir eşin ardından yalnız başına yaşama krizi, adamın ölen eşine olan sevgisinin yanında, bağlılık, ölümlülük, kendi ölümlülüğüyle ilgili yaşadığı korku ve duygular gibi bir takım farklı duyguları da açığa çıkarır. Kendisini aşağı bırakarak intihar etmek, mevcut olasılıklardan sadece biridir. Atlamak yerine, kendisini hayata tutunması için motive edecek, onu tekrar ayağa kaldıracak seçimler, ancak ve ancak etkili bir müzakere süreci ile gerçekleşir.

Kriz yukarıdaki örnekte görüldüğü gibi, insanı bunaltan, mahveden bir bireysel zorluk, baş etme kapasitesini yok eden bir durumdur. Bireyin değer verdiği hedeflerine giden yolda önüne takılan herhangi bir engel, stres, sinir durumu karşısında problem çözümedeki başarısızlığının aşılmaz bir durum olduğu duygusunun yarattığı bir sonuçtur.

Churchman, (2005: 87), kriz olaylarında, müzakere sürecinin ancak ve ancak, kriz içindeki bireyin bir takım talepleri söz konusu olduğunda ve yaşamak istediklerinde mümkün olduğunu belirtir. Churchman'ın belirttiği gibi, kriz müzakerelerinde de tıpkı farklı boyutlarda gerçekleşen müzakerelerde olduğu gibi, müzakerenin gerçekleşmesi için tarafların bir takım taleplerinin varlığı ve ortak bir noktada buluşma istekleri önemlidir.

Birleşik Devletler Federal Soruşturma Bürosu (Federal Bureau of Investigation), kriz olaylarını iki kategoride toplar. Birincisi rehine içermeyen durumlar, ikincisi ise, rehinelere olduğu durumlardır (Royce, 2005: 5). Dolayısıyla kriz müzakerelerini, rehine içermeyen müzakereler ve rehine müzakereleri olmak üzere iki kategoriye ayırmak mümkündür. İki kriz durumunda gerçekleşen müzakere süreci, uygulanan kanunun yürürlüğe konması (yürütme) stratejilerine göre farklılık gösterir. Fakat ikisinin de kilit noktası, tüm müzakerelerde olduğu gibi tarafların sahip olduğu aktif olarak dinleme (Noesner, 1999: 9) ve iletişim becerileridir.

Müzakerecilerin iki olay arasında kesin ve net bir ayırım yapması gerekir. Karşı karşıya kalınan olay, bir bireyin bir veya birden çok bireyi rehine olarak bir takım taleplerinin karşılanmasını sağlamaya çalıştığı bir rehine durumu mudur, yoksa bir bireyin kızgınlığını, öfkesini bir veya birden çok bireye, kurban veya kurbanlarına yönelterek bu duygudan kurtulma isteğinin bir sonucu olarak mı gelişmiştir. Bu ayırımı doğru şekilde yapmak müzakerenin başarısı açısından önemlidir.

2.6.3.1. Rehine İçermeyen Kriz Müzakereleri (Non-Hostage Negotiations)

Rehine içermeyen durumlarda, aşırı yoğun duygular yaşayan, duyarsız bireylerin herhangi bir somut amaç ile değil, tamamen zarar vermek amacıyla herhangi bir bireyi veya bireyleri alıkoyması söz konusudur. Şüpheliler, polis önünde güç kazanmak amacıyla değil, daha somut amaçlarla, olaylara veya bireylere olan kızgınlıklarını, öfkelerini veya kıskançlıklarını ifade etmek için, bu duygularına sebep olan bireyleri alıkoyar. İşinde mutsuz olan bireyler, geçim sıkıntısı yaşayanlar, reddedilmiş sevgililer, akli dengesi bozuk bireyler, rehine içermeyen durumların baş aktörleri olarak, daha önceden mevcut ilişkileri süregelen bireyleri, alıkoyma yolunu seçerler. Örneğin, söz konusu şüphelinin, âşık olduğu kadından beklediği karşılığı alamadığında, girdiği duygusal bunalım sonucu, âşık olduğu kadını alıkoyması, rehine içermeyen bir krizdir. Burada alıkonulan bireyi teknik açıdan, rehine olarak adlandırmak pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Rehine; herhangi bir talebinin yerine gelmesi için kullanılırken, kurban; şüphelinin zarar vermek amacıyla alıkoyduğu bireydir (Noesner, 1999: 8).

Daha önceden mevcut ilişkileri olan kurbanlarını alıkoyan şüphelilerin somut, elle tutulur talepleri söz konusu değildir, bu nedenle polise ya da herhangi başka bir otoriteye ihtiyaç duymazlar. Çünkü aslında istedikleri zaten alıkoydukları bireylerin kendileridir. Amaçları, olaylara veya bireylere olan kızgınlıklarını, öfkelerini, kıskançlıklarını ifade etmektir. Başka bir ifadeyle rehine içermeyen durumlarda, alıkonulan bireyler, şüphelinin bir takım taleplerini yerine getirmek için kullandıkları araçları değil, doğrudan amaçlardır.

Rehine içermeyen kriz olayları sadece bireylerin kızgınlık ya da öfkesini ifade etmek, bu kızgınlık ve öfkeye sebep olan bireyleri alıkoymasıyla değil, kendilerini bir barikatla engellemeleri sonucu da ortaya çıkabilir. Örneğin, geçim sıkıntısı yaşayan bir aile bireyinin, maddi imkânsızlıkların verdiği bunalım ve çaresizlik duygusuyla, yaşamına son vermek istemesi, intihara teşebbüsü, bu tür rehine içermeyen kriz olaylarına örnektir.

Rehine içermeyen kriz durumlarında, başroldekiler, kesin ve net bir şekilde bir krizin içindedir. Krizde olan bireylere müzakereciler, düşünceli, anlayışlı ve mantıklı şekilde yaklaşmalıdır. Çünkü genellikle alıkoyanlar, müzakerecilere güven duymaz, paranoya örnekleri sergiler. Müzakerecilerin her hareketine aşırı duyarlı davranarak, şiddet eğilimli davranışlar sergileyebilir.

Alıkoyan birey, genellikle müzakerecinin gitmesini, bu işe karışmamasını ister. Önce alıkoyduğu birey veya bireyleri öldürmek daha sonra intihar etmek rehine içermeyen kriz durumlarında çok yaygındır (Noesner, 1999: 8). Rehine içermeyen durumlarda müzakereciler, iyi bir dinleyici olmalıdır. Böylece, karşı tarafın kızgınlık ve öfkesini yatıştırmak, duygusal davranmasını önleyerek rasyonel kararlar vermesine yardımcı olmak mümkündür. Müzakereci karşı karşı tarafı dinleyerek onunla bir güven duygusu inşa edebilmelidir (Noesner, 1999: 8). Böyle durumlarda, karşı tarafın müzakerecilerle konuşmak istememesi, iletişim çabalarına karşılık vermemesi muhtemeldir. Fakat müzakereciler, iletişim kurmaya çabalamalıdır. Örneğin, kız arkadaşını tehdit eden bir adama, karşılığında hiçbir şey beklemeden sigara uzatmak iyi niyetin bir göstergesi olarak uygun bir davranıştır. Çünkü rehine içermeyen durumlar pazarlık ilişkileri değil, kriz müdahaleleridir. İnsanlar, bazı taleplerinin yerine getirilmesini değil, sinir ve kızgınlıklarını açığa vurmamak isteyerek kurbanlarına zarar vermeyi düşünür. Bu nedenle yapılacak en iyi müdahale, güven inşa ederek davranışlarını etkilemektir. Bu da ancak etkili iletişim öğelerini kullanarak mümkün olur.

2.6.3.2. Rehine Müzakereleri (Hostage Negotiations)

Rehine kavramı, Arapça ‘tutu’ ve ‘garanti olarak verilen şey’ anlamına gelen ‘rehn’ kelimesinden (Özön, 1965: 622) türemiştir. Rehine, “bir anlaşma, sözleşme veya isteğin yerine getirilmesini sağlamak için güvence olarak ele geçirilen kimse, tutak” (TDK, 2011) olarak tanımlanır.

Tarih kadar eski bir olgu olan rehine almalar, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında terör örgütleri tarafından değişik amaçlara ulaşmak için çok sık başvurulan bir yöntem haline gelmiştir. Kültürden kültüre, farklı zamanlarda, rehin almaların özellikleri, amaçları, aktörleri değişim gösterse de özünde rehin alma, herhangi bir bireyin herhangi bir isteğinin yerine getirilmesi için, güvence olarak bir veya birden çok bireyi alıkoymasındır. Özellikle son zamanlarda, rehin alma eylemlerine karşı medyanın ilgisi, bu tür eylemleri daha popüler hale getirmiştir.

Eski dönemlerde, farklı milliyetten korsanlar para ve çeşitli malları elde etmek için, rehinelere kullanmıştır. Amaçları rehinelere kullanarak, rehinelere hayatlarına önem veren üçüncü bireylerden para ve bir takım mallar talep ederek, bunlara sahip olmaktır. Bu şekilde gerçekleşen rehine almalar günümüzde modern teröristlerin sosyal, politik, dini amaçlarla masum insanları esir etmelerine öncülük etmiştir. Orta çağlarda, düşman milletleri savaş sırasında itaat etmeye zorlamak için Avrupalı milletler tarafından alınan rehinelere, aslında 'hostage' kavramının kökeniyle de doğrudan alakalıdır. Latince 'hostis' misafir anlamına gelmektedir (Grubb, 2010: 342).

Rehine durumu, bir bireyin (rehin alanın) başka bir bireyi (rehineyi) zorla, tehditle veya şiddet kullanarak alıkoymasındır (Sells, 1999: 295). Rehine müzakereleri ise, bir veya birden fazla insanla bir veya birden çok rehinenin serbest bırakılması için yapılan müzakerelerdir. Rehine müzakereleri, bir suçlunun veya akıl hastasının masum insanları hayatta kalma güvencesi olarak kullanması sonucu ortaya çıkar.

Rehine durumu, failin, bir veya birden çok insanı, bir takım taleplerinin (para, özgürlük, sosyal, politik değişim) yerine getirilmesi için alıkoymasındır. Alıkonulan rehinelere, baskı unsuru olarak kullanılır. Rehin alanların amacı, rehinelere zarar vermek değildir (Royce, 2005: 6). Fakat taleplerinin yerine getirilmesi için rehin aldığı birey ya da bireyleri zarar vermekle tehdit eder. Aslında taleplerini elde etmenin tek yolunun rehinelere canlı tutmak olduğunun farkındadır. Rehin alanlar, eğer aldıkları rehinelere zarar verirse, olayın dinamiklerinin değişerek, otoritelerin güç kullanarak olayı çözme

eğilimine gireceklerini bilirler. Bu nedenle amaçları olabildiğince rehinelerine zarar vermemek, böylece polisin herhangi bir zarar verici güç kullanmasını önlemektir (Noesner, 1999: 7). Bu durumlara müdahale ederken, müzakerecilerin sabır ve anlayışla olaylara yaklaşmaları gerekir. Müzakereciler, yargılamadan, tehdit etmeden herhangi bir meydan okumaya mahal vermemeye çalışarak zaman kazanmalıdır.

Rehine müzakerelerinde amaç, sözlü iletişim stratejilerinden faydalanarak zaman kazanmak böylece, failin duygularını aza indirerek, duygusal değil, mantığını kullanmasını sağlamaktır. Böylece rehineyi, sağlıklı bir şekilde kurtarıırken, failin zarar görmeden yakalanarak tutuklanmasını sağlar (Hatcher ve diğerleri, 1998: 455). Rehin alma durumlarında, rehin alan bireyin para, özgürlük gibi talepleri söz konusu ise, müzakere ideal bir çözüm yöntemidir.

Rehin alma müzakerelerinde, kuşatma ve kaçırma arasında bir ayırım yapmak gerekmektedir. Kuşatma (siege) durumlarında, rehin alanlar rehineleri ile birlikte kendilerini bilinen ve polisin çevrelediği bir yere kapatır. Genellikle kendilerini kapattıkları yerde olan bitenler, dışarıdan görülür (Giebels ve diğerleri, 2005: 242). Kaçırma (kidnapping) durumunda ise kurbanlar herkesten uzak, polisin ve basının bilmediği bir yere götürülür. Genellikle dışarıdaki hayatla herhangi bir iletişim söz konusu değildir bu nedenle hem kendilerini kurtarmaya çalışanlardan hem de medyanın olaya ilgisinden haberleri yoktur (Giebels ve diğerleri, 2005: 242). Kaçırma olayları kuşatmaya oranla daha uzun sürer.

2.6.3.2.1. Rehin Alma Eylemini Gerçekleştiren Bireyler

Rehin alma eylemini gerçekleştirenler, kişilik özelliklerine, istek ve ihtiyaçlarına rehin alınan bireyin özelliklerine göre farklılık gösterir. FBI rehine olaylarını; hapishane rehine olayları, terörist rehine olayları, suçlu rehine olayları, zihinsel rahatsızlığı olan bireylerin rehin alma olayları olmak üzere toplam dört kategoriye ayırır (Dias, 2002: 185).

Dolayısıyla, rehin alma eylemini gerçekleştirenlerden, rehin alınanlara kadar aktörler, süreç ve ihtiyaçlar da değişkenlik gösterir

Bu çalışmada, hapisane rehin olayları, suçlu rehin olaylarıyla aynı kategoride değerlendirilmiştir. Çünkü hapisanede gerçekleşen rehine olaylarının baş aktörleri de bir anlamda suçlulardır. Rehine müzakerelerinin başarısı için, rehin alanların özelliklerine göre durumun değerlendirilmesi önemlidir. Çünkü rehin alan bireylerin özelliklerine göre, talepleri de farklılık gösterir. Bir suçluyla teröristin rehin alma durumlarında, aynı talepleri söz konusu değildir. Bu nedenle, olayın çözülmesi için uygulanacak strateji ve taktikler, olaylara nasıl yaklaşılacağı, farklı müzakere teknik ve taktiklerin uygulanmasını da beraberinde getirir.

2.6.3.2.1.1. Teröristler

Günümüzde terörizm, uluslar arası bir boyut kazanarak daha öldürücü ve daha korkutucu bir hal almıştır. 1977 Avrupa Sözleşmesi, adam kaçırmayı, rehin alma eylemlerini terör eylemi olarak kabul etmiştir. Teröristlerin intihar saldırıları, adam kaçırmayı, rehin alma eylemlerinin arkasında çeşitli amaçlar ve talepler yatar. Teröristler; bazen, mevcut bir politikaya karşı gelmek, herhangi bir devleti ve ülkeyi yeni aldığı kararlarını protesto etmek, maddi kazanç elde etmek; bazen de sadece bir propaganda ve reklam aracı olarak kullanmak amacıyla, harekete geçer.

Teröristlerce farklı amaçlar doğrultusunda yapılan rehin alma eylemlerinin Türkiye’de ve Dünyada sayısız örneğini bulmak mümkündür. Bu olayların en çarpıcı örneklerinden biri, 2004 yılında Kuzey Osetya’nın Beslan kentinde gerçekleşmiştir. 1 Eylül 2004 tarihinde, Çeçen teröristler Kuzey Osetya’nın Beslan kentinde bir ilköğretim okulunu basarak, 150 bireyi rehin alma eylemi, bir terörist bir polis ve bir öğretmen olmak üzere toplam üç bireyin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanmıştır. Çeçen teröristlerin rehin alma eylemini gerçekleştirmelerinin altında iki neden vardı. İnguşetya’da 2003 Haziran

ayında tutuklanan Çeçenlerin serbest bırakılması ve Rus askerlerinin Çeçenistan'dan çekilmesi (Sabah, 2004).

“Rehin alma eylemleri; günler, haftalar, aylar, belki, yıllar sürmesi, eylem süresince insan hayatının bir denge unsuru olarak kullanılması, eylemin büyük bir izleyici kitlesine sahip olması gibi sebeplerle; terör örgütlerince gerçekleştirilen ve birçok insanın öldüğü, yaralandığı olaylara, eylemlere nazaran daha popülerdir” (Karakaya, 2008: 55).

Terörü kullanma amaçlarına göre farklı teröristler söz konusudur. Bazı teröristler, doğrudan müzakere etmeyi kabul ederken, bazıları ise, müzakere etmeyi ihanet olarak algılar. Bu teröristler, görevlerini ölümle tamamladıklarını düşünerek, ölümlerine bir değer yüklerler.

Müzakereciler, teröristlerle müzakere ederken, teröristlerin olabildiğince az beklenti içinde olmalarını, dolayısıyla taleplerini aza indirmeye çalışmalıdır. Mevcut taleplerinin tartışmaya açık olmadığını, fakat gelecekteki bireysel durumlarının tartışılabilirliğini belirterek onları ikna etme yolunu seçmelidir. Sunulan bu iki seçeneğin ardı ardına ifade edilmesi çok önemlidir. Çünkü bu mesajlardan ilki olumsuzluk içerirken ikinci seçenek tartışmaya açıklık niteliği taşıyarak teröristlerde ilgi uyandırır. İkinci seçenekte amaç, teröristleri bir şeylerin değişmesinin mümkün olabildiğine ve değişimin ulaşılabilir olduğuna inandırmaktır. Teröristleri yasal bir sonucun bulunmasının mümkün olduğuna inandırdıktan sonra her iki taraf ortak, kabul edilebilir bir çözüm aramaya başlar. Ortak bir karar alma aşamasında, müzakerecilerin kullanacakları, çeşitli taktikler terörist müzakerelerinde etkili sonuçlar yaratır.

Müzakereciler, teröristleri başka çareleri olmadığına ikna etmelidir. Söz konusu müzakereler bir terörist ile gerçekleştiğinde aslında en zor olan da iknadır. Fakat müzakerecilerin, müzakere sonucunda bir takım kazançlar elde edecekleri doğrultusunda teröristleri ikna edebildikleri oranda müzakere süreci başarılı olur.

2.6.3.2.1.2. Suçlular (Criminals)

Suçluları içeren rehine durumları bireylerin herhangi bir suç işledikleri durumları ifade eder. Tutukluken, kaçmaya çalışan ya da herhangi bir suç işledikten sonra yakalanarak tutuklanacağını anlayan bireyin, bir veya birçok bireyi rehin alarak, pazarlık etme yolunu seçmesidir. Rehin alanın asıl amacı serbest kalmak ya da polisten kaçmaktır (Sells, 1999, 290). Bu tarz rehine olaylarında rehin alanın amacı daha gerçekçi ve somut unsurlara dayanır ve planlama söz konusu değildir. Rehin alan bireyin bir suçlu olduğu durumlarda, esas amacı hukuktan kaçmaktır. Rehin alınan bireyler ise, orta halli, orta sınıfa ait genellikle suç işleyen suç işlediği yere göre bankalarda veya mağazalarda çalışan bireylerdir (Jones ve diğerleri, 1994: 272).

Bir diğer suçlu türü ise, planlayarak kasıtlı olarak belirli taleplerinin yerine getirilmesi için, genel olarak fidye talebiyle birey veya bireyleri kaçıran ve bunları polis tarafından bilinen veya bilinmeyen yerde rehin tutan bireylerdir.

Bu tür kriz durumlarında, müzakereci olabildiğince açık uçlu sorular sorarak, fail hakkında olabildiğince bilgi toplamalıdır. Geçmiş hakkında edinilecek bilgiler, müzakere sürecinde müzakerecilerin bir sonraki adımlarını daha iyi planlamasının önünü açacaktır. Suçlunun güvenini kazanarak, onun mantıksal seçimler yapmasını sağlamak, müzakerecinin en önemli görevidir.

2.6.3.2.1.3. Zihinsel Rahatsızlığı Olanlar

Zihinsel rahatsızlığı ya da akıl sağlığı bozuk olan bireyler, daha önceki yaşadıklarının da etkisiyle, aşırı duygusal hareket ederek, birey veya bireyleri rehin alma yolunu seçer. Yaşadığı duygusal çöküntü sonucu, rehin alanların geçmiş hayatlarına bakıldığında genellikle hayal kırıklığı, bir takım ciddi sıkıntılar, aile ve özel ilişkilerinde

başarıyı yakalayamama gibi durumlar açığa çıkar. Bu sorunların bireylerde yol açtığı zihinsel rahatsızlık, çevresindeki herhangi birey veya bireyleri rehin alma yolunu seçmelerine neden olur. Bu tür olaylarda genellikle, rehin alanların akrabaları, eşleri, çocukları rehine rolündedir (Jones ve diğerleri, 1994: 272).

Örneğin, maddi sıkıntılar çeken bir bireyin, yaşadığı ekonomik bunalım sonucu, çocuğunu rehin alarak, onu ölümlle tehdit etmesi veya kendini yakma girişiminde bulunması, zihinsel rahatsızlığı olan rehine olaylarını bu kategoride değerlendirmek mümkündür.

2.6.3.2.2. S.A.F.E. Modeli (Kriz Müzakereleri İçin İletişim Tabanlı Model)

S.A.F.E. Modeli, Hammer ve Rogan tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir. Model, davranış bilimleri ile ilgili araştırma yapanların ve aktif kriz müzakerecilerin, çeşitli sezgilerinin birleşmesiyle oluşan dört taraflı bir davranış modelini ifade eder. S.A.F.E. Modeli, bir kriz müzakere stratejisi olarak iletişim planıyla şüphelinin davranışlarını etkileyerek, güvenli bir şekilde teslim olmasını sağlamaya çalışır. S.A.F.E. Modeli, kriz olaylarını çözmek, şiddetini azaltmak için etkili müzakere stratejileri geliştirmeye dayanır. Şiddeti artan çatışmanın, nasıl ortaya çıktığının keşfedilmesi için önemli bir araçtır (Hammer ve diğerlerinden aktaran Oetzel ve Toomey, 2006: 466). Model, kriz olaylarında, kriz müzakerecilerinin daha etkili ve barışçıl bir şekilde kriz olaylarına müdahale ederek çözmesine yardım etmek amacıyla geliştirilmiştir (Hammer, 2008:6).

S.A.F.E. Modeli aynı zamanda terörist olaylarını, uluslar arası etnik uyuşmazlık durumlarını, hapisane ayaklanmalarını, intihar vakalarını, aile içi şiddet içeren krizleri, çözüme kullanılabilir. S.A.F.E Modeli çatışmaların şiddetinin artması veya azalması ile ilgili olarak dört kareden bahseder. Bu dört kare, şüpheli ve müzakereci arasında gerçekleşen diyalog ve davranışlar temelinde önem kazanır. Söz konusu dört çerçeveyi

izleyen müzakereciler durumun barışçıl şekilde çözülmesi için stratejiler geliştirir. İyi geliştirilmiş bir S.A.F.E. kriz müzakere stratejisi, kriz içindeki bireylerin davranışlarını, amaçlarını ve stratejilerini anlamayı arttırmakta, kriz olaylarının şiddetinin azalması için belirli etki stratejilerini göz önüne çıkarmakta böylece müzakerecilerin karar vermelerine yardımcı olmaktadır (Hammer, 2008).

Etkili bir S.A.F.E. modeli için, müzakerecilerin öncelikle şüphelinin hangi S.A.F.E. karesinde olduğunu iyi belirlemeleri gerekir. Şüpheliyle olan etkileşim, problemin çözümü için şüphelinin belirli taleplerde bulunduğu sabit talepler karesinde mi yoksa mevcut etkileşim, müzakereciyle şüphelinin güven inşa ettiği uyum sağlama karesinde mi yer aldığı ayrımı doğru yapılmalıdır. Müzakereci ile şüphelinin etkileşimi, şüphelinin nasıl algılandığı veya yargılandığı aşaması olan yüz karesinde mi ya da, şüphelinin mevcut durum karşısında kendisini nasıl hissettiği başka bir ifadeyle duygusal sıkıntı karesinde mi olduğunu belirlemek müzakereye başlamadan önemlidir. Müzakereci, şüpheli ile arasında gerçekleşecek olan müzakere sürecine başlamadan, hangi S.A.F.E. karesinin mevcut durumda egemen olduğunu belirleyerek, kuracağı iletişim özelliklerini buna göre adapte etmelidir. Şüphelinin bulunduğu S.A.F.E. karesine göre, şüpheliyle kuracağı etkileşime yön vererek mevcut durumun şiddetini azaltan müzakereciler, şüphelinin bir sonraki S.A.F.E. karesinde iletişim kurmaya başladıklarında daha başarılı olmaktadır. Bir S.A.F.E. karesinden başka bir S.A.F.E. karesine geçme durumu, şüpheli üzerinde müzakerecilere yönelik olarak krizin şiddetini azaltmasında yardımcı olmakta ve böylece, krizleri barışçıl ve sağlıklı şekilde çözmesi kolaylaştırmaktadır (Hammer, 2008).

Kareler, etkileşimlerin yoruma açık yapıları olarak, bireylerin diğer bireylerin davranışlarını tanımlamalarını sağlar. Kareler, mevcut durumdaki iletişimsel konuya karşı, bireyleri beklentilerini veya bakış açılarını yansıtır. Kareler, bireylerin belirli bir durumu, konuyu veya sorunu algıladığı ve bu duruma, konuya veya probleme karşılık verdiği lensler veya açıklayıcı setlerdir (Hammer, 2008).

Yapılan araştırmalar, çatışmada yaşayan ve farklı karelerde bulunan bireylerin kazan/kaybet (rekabetçi) davranış modeli içerisinde hareket etmeye daha eğilimli olduklarını ve çakışan karelerde bulunan taraflara göre çözüme ulaşmada başarılı olma olasılıklarının daha az olduğunu göstermiştir (Hammer, 2008). Çatışma yaşayan taraflar, kurdukları etkileşim sürecinde, kareden ortak memnuniyetleri sonucu olarak bir sonraki kareye geçerler. Kriz müzakerelerinde, bulgular, daha kolay olacağından dolayı, bireylerin buldukları karede belirli ortak bir memnuniyet yaratıldıktan sonra kare atlama ları en uygun olandır. Kareler arasında geçiş, doğru zamanda yapılmadığında, krizin şiddetinin artması muhtemeldir.

Olası ciddi kriz olaylarında, müzakereci ve şüpheli karşılıklı olarak müzakere sürecini, temel açıklayıcı kareler (Sabit Talepler, Uyum Sağlama, Yüz ve Duygusal Sıkıntı) evresinde şekillendirir. Bu kareler dhilinde konuların nasıl müzakere edildiği krizin şiddetinin artmasını veya azalmasını belirler. S.A.F.E. modeli, krizin şiddetinin artışını ve azalışını kontrol altına almak için kendine özgü göstergeler belirleyerek, barışçıl çözümler için her bir dört S.A.F.E karesi ile birlikte müzakere stratejileri taslağını oluşturur.

2.6.3.2.2.1. Somut Talepler (Substantive Demands)

Kriz olaylarında şüpheli ve müzakereci, birbirlerinin karşılıklı somut talepleri doğrultusunda birbirlerinin davranışlarına bir takım anlamlar yükler. Somut talepler karesi, çatışmada yer alan tarafların ihtiyaçları, talep ve istekleri ile ilgilidir. Bu karede yer alan müzakereciler, dikkatlerini diğer tarafın istek ve taleplerine yönlendirir. şüpheli, somut talepler karesinde yer aldığı zaman mzakerecini görevi, şüphelinin somut talepler karesine girerek şüphelinin taleplerine kulak vererek problem üzücü bir yaklaşımla şüphelinin barışçıl bir şekilde teslim olmasını sağlamaya çalışmaktır (Hammer, 2008).

S.A.F.E. modeli somut talepler karesinde, merkezi (birincil) ve çevresel (ikincil) olmak üzere iki çeşit talepten bahseder. Merkezi somut talepler, şüphelinin mevcut kriz durumuyla doğrudan ilişkili taleplerini ifade ederken, çevresel somut talepler ise, mevcut durumla doğrudan alakalı olmaya ikincil konumdaki talepleridir (Hammer, 2008). Her bir kriz durumunda yalnızca merkezi veya çevresel talepler tek başına söz konusu olmayabilir. Kriz devam ettikçe, şüphelinin talepleri merkeziden çevresele veya çevreselden merkeze doğru hareket edebilir. Müzakerecilerin, şüphelin davranışlarını, kendilerini ifade ediş tarzlarını değerlendirerek, taleplerinin merkezi ya da çevresel olduğunun ayrımını yapmaları mümkündür.

Örneğin bir banka soygunu yapmış bir suçlunun, müzakereciden bir helikopter istemesi, durumla doğrudan ilgili olarak şüphelinin birincil konumdaki ihtiyaçlarına örnektir. Fakat yiyecek ya da sigara talep etmesi, doğrudan durumla alakalı bir durum değil, çevresel başka bir ifadeyle ikincil konumdaki isteklerini oluşturur. Müzakereciler bu aşamada taleplerin çevresel ya da merkezi olup olmadığını izini sürerken, aynı zamanda bu taleplerin gerçekleşmesi için herhangi bir süre söz konusu olup olmadığını da dikkate almalıdır.

Müzakerecilerin bu karede dikkat etmesi gereken bir diğer konu tehdit unsurudur. Tehditlerin saldırma ya da savunma amaçlı olup olmadığını ayrımının yapılması kriz durumlarının barışçıl şekilde çözülmesi için önemlidir. Şüphelinin talepleri yerine getirilmediğinde, tehditlerini gerçeğe dönüştürme ihtimali, doğru değerlendirilmelidir. S.A.F.E. modeli, zarar verme unsuru içeren her türlü tehdidin, müzakere sürecinde ciddiye alınması gerektiğini öngörür.

S.A.F.E. Modelinin somut talepler karesi, müzakerecilerin merkezi ve çevresel sabit talepler arasında ayırım yapmasını, şüphelinin taleplerinin artmakta mı azalmakta mı olduğunu belirlemesini, tehditlerin saldırgan ya da savunmacı bir amaçla mı yapıldığının belirlenmesine yardımcı olur. Örneğin şüphelinin “geri çekilin yoksa ateş etmeye başlayacağım” tehdidi, tamamen kendini savunma amaçlı olarak merkezi somut bir

taleptir. Müzakerecinin böyle bir tehdit karşısında birkaç seçeneği vardır. Ya şüphelinin üzerine giderek ona daha çok yakın olmaya çalışacaktır veya krizin şiddetinin azalmasında daha etkili olarak geri çekilecektir.

Aynı şekilde şüphelinin de müzakerecinin taleplerine nasıl karşılık verdiği çok önemlidir. Düşünmek, kabul etmek, reddetmek bu seçenekler arasındadır. Şüphelinin taleplerini azaltmadığı durumlarda dahi krizin şiddetini azaltmak mümkündür. Bu, ancak şüphelinin müzakerecinin en azından bir takım taleplerine olumlu karşılık vermek isterken, kendi taleplerinde daha katı bir duruş sergilemesiyle mümkün olur.

2.6.3.2.2.1.1. Somut Talepler Stratejileri

S.A.F.E Modeli, şüpheli ve müzakerecinin etkileşimi somut talepler karesindeyken kriz olaylarının şiddetini azaltmak, krizi dindirmek için bir takım somut talepler stratejileri geliştirmiştir (Hammer, 2008).

2.6.3.2.2.1.1.1. Talepleri Görmezden Gelmek (Ignore the Demands)

Kriz durumlarının şiddetini azaltmak için en kolay strateji, şüphelinin taleplerini görmezden gelerek konuşmayı başka bir konu üzerine çekmektir. Bu strateji, ancak şüphelinin taleplerinde ısrar etmeyi bıraktığı zaman başarılı olur.

2.6.3.2.2.1.1.2. Etraflıca Konuşmak (Talk Through)

Etraflıca konuşmak, özellikle şüphelinin taleplerinin yerine getirilmesi için müzakereciye belirli bir süre (deadline) tanıdığı zaman etkili olur. Müzakereciler, şüphelinin taleplerinin yerine getirilmesi için verdiği süreye, süre boyunca konuşarak ya da

bekleyerek karşılık verebilir. Müzakerecinin süre boyunca konuşması veya beklemesi, şüphelinin taleplerine olan dikkatini başka yöne çekebilmesine ve şüphelinin talep ettiklerinde ne kadar ısrarcı olduğuna bağlıdır.

2.6.3.2.2.1.1.3. Talepleri Pazarlık Etmek (Bargaining the Demands)

Bu strateji, şüphelinin, müzakerecinin merkezi bir talebini (rehineyi serbest bırakmak, serbest kalmak) çevresel bir talebiyle (gözüaltına alındığında avukatıyla görüşmek) değiş-tokuş yapma isteği söz konusu olduğunda başarılı olur. Aynı şekilde, şüphelinin merkezi talepleriyle (mahkûmların serbest bırakılması, ülke dışına güvenli şekilde çıkabilmek), müzakerecilerin merkezi taleplerinin (bir bombayı etkisiz hale getirmek, rehinelere), değiş-tokuş yapıldığı durumlarda söz konusudur. Taleplerin pazarlığı genellikle teröristlerin, tehdit edici silahlar kullandığı kriz müzakerelerinde söz konusudur.

2.6.3.2.2.1.1.4. Problem Çözme (Problem Solving)

Problem çözme tarafların ortak amaçlarına odaklanır. Polis ya da şüphelinin talepleri görmezden gelmediği veya talepleri pazarlık etmediği durumlarda problem çözme stratejisi etkilidir.

Örneğin, rehin alan bir birey ön kapıya çelik yelek getirilmesini talep ettiğinde şüphelinin bu talebinin arkasında yeten neden, polis tarafından ateş açılmasından korkmasıdır. Başka bir ifadeyle şüpheli kendi güvenliği için çelik yelek talep etmektedir. Müzakereci, şüpheliyle çelik yelek için pazarlık yapmak istemese dahi, şüphelinin güvenliğini müzakere edebilir. Bu şekilde, kriz durumunun şiddeti azalacak, barışçıl bir çözüm için olasılık artacaktır (Hammer, 2008).

2.6.3.2.2.2. Uyum Sağlama (Attunement)

S.A.F.E. modelinin ikinci ana karesi olan uyum sağlama tarafların birbirleriyle saygı, güven ve işbirliği yapma isteklerinin derecesi çerçevesinde tanımlanır. Çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynayan uyum sağlama, aynı zamanda tarafların uzun vadeli ilişkilerinde de etkilidir.

Taraflar arasında artan güven söz konusu olduğunda, daha az eleştiri ve daha az bilgi talebi gerekir. Çünkü birbirleriyle daha çok bilgi paylaşan taraflar, kendilerini daha çok açığa çıkarırlar. Uyum sağlama taraflar arasındaki güven ve bağlılık, yakınlık-uzaklık dereceleri ile yakından ilgilidir.

Şüphelinin teslim olmayı planladığı durumlarda uyum sağlama daha çok önem kazanır. Örneğin, bir rehin alanın teslim olmaya karar verdiğinde, silahını bırakarak, bulunduğu yeri terk etmesi gerekir. Açık bir alana doğru ilerleyen rehin şüphelinin silahını alan güvenlik güçleri, şüpheliyi gözaltına alır. Bu durumlarda, rehin alanın silahını bırakarak açık alana doğru ilerlemesi başka bir ifadeyle teslim olması, müzakereci ile kurduğu güven ilişkisinin sonucudur. Çünkü müzakereci şüphelinin teslim olması durumunda, kendisine zarar gelmeyeceği konusunda güven sağlamıştır.

Uyum sağlamanın en önemli özelliği, kriz durumlarının şiddetinin azalması için her iki tarafın da karşılıklı işbirlikçi davranışlar sergilemesidir. Kriz durumlarının şiddetinin azalmasında ve uyum inşa edilmesinde işbirlikçi davranışlar etkili rol oynar. S.A.F.E. Modeli, müzakerecilerin şüpheliyle kurduğu iletişim ve davranışlarının boyutunda işbirlikçi yaklaşım sergilemelerini cesaretlendirir. Çünkü şüpheli, uyum sağlama karesindeyken, müzakerecinin görevi şüpheliyle ilişkisel yakınlık kurmak için işbirlikçi davranışlar sergilemektir. Bu da ancak etkili iletişimle mümkün olur.

İşbirlikçi yaklaşım, davranışları, (rehineleri kurtarma) veya iletişimsel mesajları (telefonu kaldırıp bizimle konuşmanı takdir ediyorum) içerebilir. İşbirliği içeren ve içermeyen davranış mesajları belirlemek, uyum sağlama karesinde çok önemlidir. Uyum sağlama artarak kazanılsa dahi, herhangi bir işbirliği içermeyen davranış ya da mesajla tamamen bozulabilir.

Kriz müzakerelerinin başında taraflar arasında genellikle uyum sağlama çok düşüktür. S.A.F.E. modeli, bu durumun, işbirlikçi davranışlar ya da iletişimsel mesajlar değiş-tokuş edilmediği sürece devam edeceğini savunur. Taraflar arasındaki uyum ilişkisi arttıkça krizin şiddeti de doğru orantılı olarak azalacaktır. Aralarındaki uyum ilişkisinin artması, şüphelinin sabit taleplerinin daha müzakere edilebilir hale gelmesi anlamını taşır, dolayısıyla barışçıl sağlıklı şekilde krizin şiddetini azaltma olasılığı da artar.

Müzakereciler, bu karede şüphelinin çevresel taleplerini yerine getirerek güven inşa etmek için stratejiler geliştirir. Kullandıkları en etkili stratejiler ise, iletişim becerileri ve dinleme becerileridir.

2.6.3.2.2.3. Yüz (Face)

S.A.F.E. Modeli, kriz olaylarında krizin şiddetinin artmasını veya azalmasını tetikleyici üçüncü unsurun yüz olduğunu varsayar. Yüz, bireylerin hayatlarına önemli anlamlar katar, çünkü yüz, insan vücudunda bir bireyin duygularını doğrudan karşı tarafa aktarabildiği kısımdır. Dolayısıyla hem şüpheliler hem de müzakereciler, kriz durumlarında etkileşimde bulunurken birbirlerinin en çok yüzlerindeki mesajlardan faydalanırlar.

Müzakereciler sadece kendi yüzlerini yönetmekle kalmayıp aynı zamanda şüphelinin de yüz ihtiyaçlarını takip ederler. S.A.F.E. Modeli, şüpheli ve müzakerecinin yüzü tehdit edici davranışlar sergilediklerinde, krizin şiddetinin artacağını, yüz onurlandırıcı davranışlar sergilediklerinde ise, kriz olaylarının şiddetinin azalacağını öngörür. Tarafların görmezden gelerek karşı çıktığı yüz ihtiyaçları, kriz durumlarının aşamalarında şiddetin artmasına sebep olur.

Kriz durumlarında, yüz karesi kullanarak taraflar birbirleri hakkında bir takım ipuçları elde etmeye çalışır. Örneğin, şüphelinin yüz ifadelerine bakan müzakereci, şüphelinin intihar eğilimli olup olmadığını anlayabilir ve buna göre bir takım önlemler alır. Yüz, kriz olaylarında bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkararak bir anlamda bireylerin kendini ele vermesine sebep olur.

S.A.F.E. modeli, yüz karesinde dört yüz davranışından bahseder (Hammer, 2008).

Bireyin kendi yüz davranışlarına saldırması (attack self face behaviour), kriz durumlarında şüphelinin daha önceden zarar verdiği birinden bahsetmesi, ne yapabileceklerini göstermek adına, yaptığı kötü davranışları açığa çıkarmasıdır. Örneğin, intihar olaylarında, şüphelinin kendi yüzü ve kendine olan saygısı konusunda çok olumsuz cümleler sarf etmesi yaygın bir durumdur. Müzakereci, bu tarz cümleleri fark etmediği zaman veya gerektiği gibi etkili şekilde şüphelinin yüzünü onurlandırmadığı zamanlarda, durumun intiharla sonuçlanması çok yüksek olasılıktır. Karşı tarafın yüz davranışlarına saldırması (attack other face behaviour), şüphelinin müzakerecinin yüz ifadelerine saldırmasıdır. Örneğin, bir rehine müzakeresinde, müzakereci, şüphelinin rehineyi bırakmasını beklemektedir. Şüphelinin, rehineyi bırakacağını düşünüyorsanız, hepiniz salaksınız şeklindeki ifadesi, şüphelinin, müzakereciye saldırmasıdır.

Onurlandırıcı davranış (Honor self behavior), şüphelinin kriz durumunda, kendi geçmişiyle ilgili onur duyulacak bir durumu ifade etmesidir. Şüphelinin geçmişte çok

başarılı olduğu bir işte çalışmış olması, mutlu bir evliliğinin olması, onurlandırıcı yüz davranışlarına örnektir.

Karşı tarafın yüz davranışlarını onurlandırmak (honor other face behaviour), şüphelinin müzakereciyi sözlü iletişim öğelerini kullanarak onurlandırmasıdır. Müzakerecinin iyi bir insan olduğunu ifade etmesi, karşı tarafı onurlandırıcı yüz ifadelerine bir örnektir.

Şüpheli yüz karesindeyken, müzakereciler, dinleme becerilerini kullanarak, şüphelinin imajı ile ilgili bir takım ipuçları elde eder. Aslında yüz karesi, tarafların birbirleri hakkında en fazla bilgi sahibi olmasına olanak veren zamandır. Şüpheli kendisi ile ilgili bir takım bilgileri bu karede isteyerek veya istemeyerek açığa çıkarır. Örneğin yaşadığı duygusal bunalım sonucu, intihar teşebbüsünde bulunan birey, işinden kovulduğunu, bu işe ihtiyacı olduğunu anlatırken, ‘Her insanın içtiği kadar, birkaç kadeh bir şey içiyorum, bunda ne kötülük olabilir ki’ dediğinde müzakereci, şüpheli ile ilgili bir takım ipuçları elde eder.

Özellikle rehine içermeyen kriz müzakerelerinde şüpheliler, kendi yüzlerine saldırı niteliği taşıyan davranışlar sergileyerek, kendi durumlarını akla yatkınlaştırmak ve müzakerecinin durumla ilgili onayını alabilmek için kötü bir imaj yaratmaya çalışırlar. Tarafların yüz ifadelerini doğru şekilde anlamak ve değerlendirmek için müzakerecilerin olabildiğince şüphelileri konuşturmaya cesaretlendirmeleri gerekir. Çünkü; ancak yüz ifadeleri değerlendirildiğinde yüz karesinde ilerleme gerçekleşerek, krizin şiddetinin azalması mümkün olur.

Yüz karesi bir suçlunun yakalanma ritüeli gerçekleşirken kendini gösterebilir. Medyada özellikle çok sık örnekleriyle karşılaşılan bir durumla, yüz karesi örneklendirilebilir. Medyada, suçluların, teröristlerin gözaltına alınırken ki fotoğraflarında, çoğu zaman yüzlerini gizledikleri görülür. Gözaltına alınan bu bireyler, medya aracılığıyla

tüm toplumun kendilerini nasıl algılayacaklarını bildikleri için yüzlerini saklama eğilimi gösterir. Toplum tarafından dışlanma, anlaşılmama, kötü olarak addedilme korkusu, şüphelilerin, yüzlerini saklama ihtiyacı hissetmelerine (face saving exit) neden olur. Örneğin rehin alan bir birey gözaltına alındığında, çocuğunun yanında ellerinin kelepçelenmesi istemez. Çünkü çocuğun hangi duygularla kendisini algılayacağından çekinir. Bu nedenle, şüpheli yüz karesindeyken, müzakereciler, şüphelilerin onurlarını koruyucu taleplerine (honor face saving demands) odaklanmalıdır (Hammer, 2008).

Yüz karesi, şüphelinin çevresine yansıttığı imajın fark edilmesidir. Şüpheliler genellikle kendi imajlarına veya ünlerine saldırı veya tehdit şeklinde algılanacak iletişim ve davranışlara karşı hassastır. Böyle durumlarda şüpheli, kendi durumunu daha da zorlaştırarak müzakerecinin onu etkilemesine karşı koyar. Şüpheli yüz evresindeyken müzakerecinin amacı, şüphelinin yüz ihtiyaçlarını onaylamaktır. Müzakereci, şüphelinin yüz ihtiyaçlarının farkına varıp, uygun karşılık verdiğinde, durumun şiddetinin azalması da mümkün olur.

2.6.3.2.2.4. Duygusal Sıkıntı (Emotional Distress)

S.A.F.E. Modelinin dördüncü ve son karesi duygusal sıkıntıdır.

Polis kriz müzakerecilerinin, rehine müzakereleri ile ilgili yaptığı ulusal bir araştırmada, müzakerecilerin rehin alanların duygusal derecelerini ve iletişim becerilerini değerlendirmek olduğu sonucu çıkmıştır (Hammer, 2008). Çünkü kriz olaylarında, şüphelilerin yaydığı tehdit edici dinamikler, yüksek oranda duygusal sıkıntılarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kriz durumlarında, şüphelinin duygularını ve buna bağlı olarak krizin nedenini anlamakta iletişim çok önemlidir.

S.A.F.E modeli, duygusal sıkıntıyı bireylerin zorluklarla baş etme yeteneklerini azaltan, onları güçsüz ve dirençsiz kılan yoğun ve olumsuz duygular olarak tanımlar. Bu karede yer alan şüphelilerin bir takım duyguları, davranışlarını etkileyerek, bireyi krize sürükler. Şüphelilerin duygusal sıkıntı yaşadığı durumlarda müzakerecinin amacı şüphelinin bu olumsuz duygularla baş etmesini sağlamaya yardımcı olmaktır. Böylece durumu yeniden değerlendirmesi mümkün olacak ve barışçıl bir şekilde teslim olacaktır. S.A.F.E. modeli kriz olaylarına hâkim olan beş duygusal sıkıntı evresinden (states) bahseder. Bu evreler, bireylerin yaşadığı üzüntü, korku, iğrenme, sinir ve utanç duygularının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Hammer, 2008).

Üzüntü (sadness), bireylerin belirli bir olay ve durum sonucunda yaşadığı yalnızlık, dışlanma, cesaretsizlik duygularından kaynaklanır. Üzüntü duygusu yaşayan bireyler, bu davranışla başa çıkmak için yardım arar.

Korku (fear), bireylerin psikolojik ve fiziksel şiddet tehdidi karşısında yaşadığı duygusal sıkıntının açığa çıkardığı duygudur. Korku duygularını yaşayan birey, bu duyguya sebep olan tehdit unsurundan kaçmaya çalışır.

İğrenme(disgust), bir birey veya nesneye olan nefret veya tikslenme duygusunun bir sonucudur. İğrenme duygusu yaşayan bireyler, bu duygularına sebep olan birey veya nesnelere kurtulmaya çabalar.

Öfke (anger), psikolojik ve fiziksel olarak kısıtlanmış, haksızlığa uğramış, zarar görmüş bireylerin yaşadığı duyguları ifade eder. Sinir duygusu yaşayan bireyler, bu davranışlarına sebep olan birey veya bireylere saldırma eğilimi gösterir. Sinir, bireylerin şiddet eğilimli davranışlar sergilemesine neden olur. Telefonu duvara fırlatmak, kurbanını dövmek, elini duvara vurmak, polise ateş bu tür davranışlara örnektir. Sinir genellikle kısa süreli tepkilere yol açar.

Utandır (shame), şiddetli acı, reddedilme veya yetersizlik duygularının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Utandır duygusu yaşayan bireyler, bu duygular karşısında, saklanmak, kaybolmak veya intihar eğilimli davranır.

Kriz müzakerelerinde, müzakereci şüphelinin duygularını tam olarak anladıktan sonra, bireyin bulunduğu duygusal sıkıntı evresini tespit ederek, bir davranış eğilimi göstermelidir. Örneğin şüphelinin duygusal sıkıntı evresi üzüntü ise, müzakereci şüphelinin yalnız olmadığını ona hissettirmelidir. Daha da önemlisi müzakereci, şüpheliye yardım etmenin mümkün olduğunu ona anlatmalıdır. Çünkü üzüntü yaşayan birey genellikle yanında ona destek olacak birinin varlığına ihtiyaç duyar.

Kriz durumlarında tarafların yaşadığı duygular, kriz müzakerelerinin seyrini ve sonucunu değiştirir niteliktedir. Bu nedenle taraflar birbirlerinin duygularını takip ederek, yargılayıcı olmayan bir tutumla birbirlerini anlamaya çalışmalıdır.

2.6.3.2.3. Rehine Müzakerelerinde Bilgi Alışverişi

Bilgi, bütün müzakere boyutlarında hayati önem taşıdığı gibi, kriz müzakere sürecinde de önemli rol oynar. Müzakereci, krizin kimler arasında, ne zaman, nasıl, ve neden gerçekleştiği gibi sorulara cevap bulmalıdır. Bilgi, söz konusu kriz müzakereleri olduğunda, olaya karışan bireyler ile ilgili genel bilgilerin yanı sıra, olayın nerede gerçekleştiği ile ilgili bilgileri de içerir. Çevresel faktörler, güvenlik sistemleri, müzakerenin gerçekleşeceği yerde sürece etki edebilecek bütün öğeler göz önünde bulundurulmalıdır.

Rehin alan bireyin, geçmişiyile ilgili olabildiğince fazla bilgi toplamak müzakerecinin, krizin şiddetini azaltmasında yardımcı olacaktır. Şüphelinin, psikolojik özellikleri, daha önceki suç kayıtları, sağlığı konusunda toplanan bilgiler ışığında,

müzakerecinin olaya nasıl yaklaşacağı, hangi strateji ve taktikleri kullanacağı farklılık gösterir.

2.6.3.2.4. Rehine Müzakerelerinde Kişilerarası İletişim ve Aktif Dinleme

Kişilerarası iletişim, kriz müzakerelerinin temelini oluşturur. Tarafların kurdukları iletişimin kalitesiyle doğru orantılı olarak, kriz olayları sağlıklı ve barışçıl şekilde ancak etkili iletişim öğelerinin kullanımıyla çözülür. Etkili müzakereciler, kendilerine güvenen iletişim becerileri yüksek bireylerdir. İnsanları etkilemek için kelimelerin gücüne inanırlar. (Slatkin, 2009: 7)

Kriz müzakerelerinde iletişim, tarafların birbirleri hakkında bir takım bilgi elde etmelerinde aracı olur. Müzakereciler, iletişim öğelerini kullanarak şüpheliler hakkında elde ettiği bilgiler doğrultusunda müzakereye yön verir.

Kriz müzakerelerinde iletişim, müzakereci ve şüpheli arasındaki benzerlikleri fark etmenin yolunu açar. Müzakerecinin şüpheliyle benzer noktalarının bulunduğunu hissettirmesi, şüphelinin kendini daha rahat hissetmesine, dolayısıyla krizin çözülmesine yardımcı olur. Aynı zamanda iletişim, müzakereci ile şüphelinin arasında inşa edilenin ve saygının da temelini oluşturur. Şüpheli, müzakerecinin onu yargılamadan sadece problemi çözmek için onu dinlediğine inanmasıyla kriz müzakereleri başarıyla sonuçlanır.

Müzakereciler, rehine olaylarında, iletişimi devam ettirmek zorundadır. Bu nedenle, rehin alanın basit bir şekilde evet hayır şeklinde cevap verebileceği kapalı uçlu sorular sormak yerine, rehin alanın düşünmesini, konuşmasını sağlayacak açık uçlu sorulardan faydalanırlar. Örneğin, müzakerecilerin rehin alanlara acıkıp acıkmadıklarını sormaları çok sık rastlanan bir durumdur. Yemek ihtiyacını sormak, müzakereci ve rehin arasında bir

güven ilişkisi kurulmasına yardımcı olur. Rehin alan birey, bir başkasının kendisini düşündüğünü hissederek, müzakereciye bir adım yaklaşır. Dolayısıyla, olayın barışçıl bir şekilde çözümü için çaba sarf ettiğinin sinyallerini verir (Dias, 2002: 187).

Kriz müzakerelerinde, sözlü iletişim öğeleri kadar, tarafların ortama yansıttıkları sözsüz iletişim öğeleri de önemlidir. Tarafların beden duruşları, el kol hareketleri göz temasları, yüz ifadeleri bir takım mesajlar içerir. Taraflar, ortama karşılıklı yansıttıkları iletişim öğelerinden bir takım mesajlar çıkararak, müzakere sürecinin seyrine katkıda bulunur. Örneğin paranoyak, korkmuş bir şüpheliyle müzakere ederken, müzakereci şüpheliyle olan mesafesini azaltmalı, daha uzak durmalıdır (proxemics). Çünkü bu insanlar tehdide karşı aşırı duyarlıdır.

Kriz müzakerelerinde iletişime kurmada en önemli yardımcı aktif olarak dinlemektir. Aktif olarak dinlemek, kişilerarası iletişimin temelidir fakat kriz müzakerelerinde rolü bir adım daha fazladır. Kriz içindeki insanı dinlemek, durumun iyi analizinin yapılması, duruma uygun strateji ve taktiklerin kullanılması, dolayısıyla, şüpheliye mantıklı nedenler sunarak, umutlu davranmaları için gereklidir. Çünkü genellikle kriz olaylarında, kriz içindeki birey, bir takım yaşanmışlıklardan geçerek kendisini krizin ortasında bulur. Bu birey veya bireyler, toplum içinde fark edilmemiş, kenara itilmiş, duygu, düşünce isteklerine kulak verilmemiş, yanlış anlaşılmiş bireylerdir. Dolayısıyla, dinlenilmek onlar için önemsendiklerinin bir sinyalidir. Şüphelilerin belki de krizin içinde olmalarında temel neden olan yeteri kadar dinlenilmemişlik duygusu, daha sonra müzakere sürecinde krizden çıkmalarına yardımcı bir rol oynar niteliktedir.

2.6.3.2.5. Rehine Müzakerelerinde Güç

Karşı tarafın kendisinden daha çok seçeneği olduğunu fark eden müzakereciler, güç dengelerini değiştirmek için daha saldırgan stratejiler benimser (Donohue ve Taylar, 2003: 527). Rehin alanlar, yeteri kadar güçlü olmayan politik gruplar, boşanma davalarında

kocalar, daha rekabetçi ve daha güç odaklı bir müzakere sağlamak için güce yönelik mesajlar verirler. Diyaloglarında amaç, karşı tarafın sosyal meşruluğuna saldırarak karşı tarafı, hayati önem taşıyan konulara çekmeye zorlamaktır. Aksine rehine müzakerelerinde, müzakereyi gerçekleştiren taraf veya alıcı-satıcı müzakerelerinde satıcı, yüksek güçlü uluslar arası müzakereciler ve karı-koca müzakerelerinde karılar, daha katılımcı ve ilgi odaklı mesajlar içeren daha geniş yelpazede iletişim seçenekleri kullanırlar. Çünkü bu müzakerecilerin genel pozisyonlarına sınırı aşmayan daha uygun seçenekleri vardır. Bu nedenle daha açık ve uzlaştırıcı bir iletişimle sosyal kimliklerini riske atabileceklerini düşünürler.

Yapılan bir araştırmada (Donohue ve Taylor, 2003), güç dengelerini değiştirmek için saldırgan stratejiler benimseyen bireylerin, istedikleri sonucu alamadıkları görülmüştür. Müzakereye daha çok zaman harcayan, anlaşmak için daha istekli olan teröristlerin, istediklerini daha çok elde ettikleri görülmüştür. Dini ideolojilere sahip olan teröristlerin, daha saldırgan stratejiler benimsedikleri araştırmanın bir başka sonucudur. Teröristler, korku ve tehdit içeren amaçlarına ulaşmak için gücü bir araç olarak kullanmaktansa, olabildiğince fazlalaştırmayı amaçlar. Bu araştırmaya göre, kimlik, terörist müzakere süreçlerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, teröristlerin sosyal ve kültürel altyapıları, müzakere sürecinde önemlidir.

Korsanların başrol oynadığı rehine müzakerelerinde, saldırgan stratejiler söz konusudur. Korsanlar, daha çok saldırgan stratejiler kullanarak güçlerini sergilemek isterler. Talep ve isteklerinden ödün vermezler. Çünkü olası bir anlaşma durumuna hazırlıklı değildirler.

Teröristler, kendileri ve karşı taraf arasındaki güç dengelerinde fark gördüklerinde, gücü dengelemek için daha kavgacı ve ölümcül stratejiler benimserken, tehdit kapasiteleri arasında fark gördüklerinde ise daha çok müzakere etme yolunu seçerler.

2.7. Müzakere Taktikleri (Negotiation Tactics)

Taktik, Fransızca'da *tactique* kökenli, türlü savaş araçlarını belli bir sonuca ulaşmak amacıyla etkili biçimde birleştirerek ve kullanarak kara, deniz veya hava savaşını yönetme sanatı olarak tanımlanır. İstenen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümüdür (Çetin, 2007) taktikleri, stratejilerin bileşenleri olarak tanımlar. Taktik kavramı çok sıklıkla strateji kavramıyla karıştırılmaktadır. “Taktikler, daha kapsamlı olan stratejinin uygulanmasını sağlamak için tasarlanan kısa vadeli uyumlaştırıcı hareketlerdir” (Çetin, 2007: 169).

Her durum ve her birey için genel geçer tek bir taktik türünden söz etmek mümkün değildir. Belirli bir birey üzerinde etkili olan taktik, başka bir birey üzerinde aynı etkiyi göstermeyebilir. Ya da belirli bir durumda uygulanarak etkili olan taktik söz konusu başka bir durum olduğunda sonuç vermeyebilir. Özünde bir kişilerarası iletişim süreci olan müzakere yönetiminde çeşitli taktikler tamamen farklı özelliklerle taşıyan insanlar üzerinde, farklı durumlarda kullanılmaktadır. Bireyleri müzakere masasına oturmadan karşı taraf hakkında topladıkları bilgiler, hangi taktiği kullanacaklarını belirlemelerinde önemli rol oynar.

Özellikle alıcı ve satıcının söz konusu olduğu müzakerelerde, genelde satıcılar, müşterileri hakkında detaylı bilgiye sahiptir. Nelerden hoşlanıp neleri sevmedikleri, aileleri hakkında detaylı bilgiler, kişilikleri hakkında detaylı bir araştırma yaptıktan sonra, müzakereye başlarlar. Böylece alıcılar için kullanabileceği en uygun taktiği belirleyen satıcılar, müzakere masasından istediklerini alarak kalkarlar (Steele ve diğerleri 1989). Müzakere taktikler bilgi toplama, taraflar arasındaki farklı algılamalarla baş etme, bu farklılardan faydalanma konularında müzakerecilere yardımcı olur. Taktikler, tarafların istediklerini alarak masadan kalkmaları konusunda onlara yardım edecek bir araçtır.

Her koşul ve birey üzerinde aynı taktiğin kullanılamayacağı gibi, sadece tek bir taktik kullanımı da zorunlu değildir. Bazen müzakereciler, sürecin gidişine göre herhangi

bir taktikle başlayarak, süreç içerisinde başka bir taktikle devam edebilir veya iki taktiği aynı anda kullanabilir. Burada önemli olan, müzakerecilerin kimlerle müzakere ettiklerinin analizini iyi yaparak, mevcut şartlar ve durumun doğru değerlendirmeleri sonucu en uygun taktiği kullanabilmeleridir. Çünkü taktikler yanlış veya başka bir ifadeyle doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılmadıkları zaman ters tepkiler yaratabilir. İstediklerini elde etmek için kullanılan taktikler, yanlış kullanıldıklarında, müzakerecilerin mevcut durumlarından geriye doğru gitmelerine yol açabilir.

2.7.1. Aşırı Talepler (Extreme Demands)

Aşırıyı talep etme, Sovyet stili, çığ gibi talepler şeklinde de ifade edilmektedir. Aslında aşırı talepler taktiğinde önemli olan aşırı kelimesidir. Müzakere sürecinin başlangıç aşamasında taraflardan herhangi birinin çok yüksek, aşırı taleplerde bulunmasını ifade eder (Gottlieb ve Healy, 1990: 48). Müzakere sürecinin en başında taraflardan birinin karşı tarafın istek ihtiyaç ve beklentilerini düşürmeye zorlayarak geri adım atmalarını sağlamak için çok fazla talepte bulunmasıdır. Aslında bireylerin müzakereye başlamadan belirlediği hedefler, müzakere sürecinde dile getirdiği istek, ihtiyaç ve taleplerinden daha düşüktür, fakat karşı tarafı yıldırma için aşırıyı dillendirir. Aşırı taleplerle karşı karşıya kalan bireyler, bu talepleri yerine getirmeye hiç niyetli olmasalar dahi, durum değerlendirmesi yapma fırsatı yakalar. Aşırı talepler taktiği müzakerecilere neyin mümkün olup neyin mümkün olmayacağına dair ipuçları yakalama fırsatı verir.

2.7.2. Rus Cephesi (Russian Front)

Rus cephesi taktiği ismini İkinci Dünya Savaşı döneminden almaktadır. İkinci Dünya Savaşı sırasında Alman askerlerinin en çok korktuğu durum, Rus cephesine gönderilmektir. Çünkü Rus cephesinde askerlerin soğuktan donarak ölmesi, kafalarına isabet edecek bir Rus mermisiyle yaşamlarını kaybetmeleri kadar olasıydı.

Müzakere sürecinde kullanılan Rus cephesi taktiğinde taraflardan biri, diğer tarafın asla kabul etmeyeceğini bildiği bir teklif sunar (Steele ve diğerleri, 1989: 95). Bu teklif daha çok giydirilip süslenilerek karşı tarafa çok daha mantıklı bir şekilde sunulur. Aşama aşama nasıl işleyeceği, neler yapılması gerektiği anlatılır.

Aslında Rus Cephesinin özünde tehdit unsuru vardır. Tarafların sunduğu en kötü seçenek, karşı tarafın diğer seçeneği tercih etmediği durumda karşı karşıya kalacağı durumdur.

2.7.3. Kemirmek (Nibbling)

Kemirmek, ufak tefek taleplerde bulunarak, her bir talepte uzlaşmaya varmaktır. Kemirmek taktiği, genellikle tarafların çok aşırı olarak nitelenebilecek talepleri söz konusu olduğunda kullanılır. Talepte bulunan taraf bu nedenle, mevcut talebini belirli parçalara ayırarak küçük küçük talepler halinde sırasıyla karşı tarafa sunar. Fakat burada önemli olan küçük parçalar ayrıştırılmış taleplerin uzun bir zaman dilimine yayılarak karşı tarafa sunulmasıdır. Böylece taraflar bir anda çok fazla taleple karşılaşmak yerine, uzun bir zaman diliminde küçük küçük taleplerle karşılaşacak beklide bu taleplerin hepsini yerine getireceklerdir. Talepte bulunurken, olabildiğince kibar olan taraflar karşı tarafın, talepleri yerine getirmesini kolaylaştırır. Talebi karşıla taraf ise genellikle, çok kibar şekilde teşekkür eder, minnet duyar. Talep eden taraf, talepleri arasında bir zaman bırakır. Hepsini aynı anda istemek yerine, küçük küçük parçalar halinde uzun bir zaman diliminde ister.

2.7.4. Geri Çekilme (Recessing)

Geri çekilme, tarafların müzakerenin gidişatından biraz soluk almak, o zamana kadar konuşulanları gözden geçirerek muhakeme yapmak için müzakereye 5-10 dakikalık kısa süreli, verdikleri arayışı ifade eder. Deneyimli müzakereciler geri çekilme taktiğini sadece kendileri için değil, karşı tarafın da soluklanıp, işbirlikçi yaklaşımla müzakereye devam etmelerine bir fırsat olarak kullanır (Scott, 1989: 50). Doğru zamanda kullanılan geri çekilme taktiği tarafların enerjilerini ve konsantrasyonlarını canlandırarak, müzakerenin daha etkili devam etmesini kolaylaştıracaktır.

Örneğin bir konuda kesin karar vermeyen tarafın kafasında bir takım şüpheler söz konusu ise, verilecek 5-10 dakikalık kısa bir ara tarafın kafasındaki şüpheleri tekrar gözden geçirerek, durum değerlendirmesi yapması için bir fırsat olacaktır. İçinden çıkılmaz bir durum söz konusu ise, konuşmalar görüşmeler artık ilerlemiyorsa, müzakere süreci sıkışıp kaldıysa, ara vermek çok etkili bir taktik olabilir.

Geri çekilme, tarafların tutum ve davranışlarına, müzakerenin seyrine göre doğru şekilde kullanılmadığı zaman sürecin seyrini olumsuz etkileyebilir. Çok etkili bir şekilde devam eden müzakereye geri çekilme taktiğini kullanan var olan etkili iklimi bozarak müzakerenin ilerleyişini durdurur. Dolayısıyla ara vermek, zaman kaybı anlamına gelir.

2.7.5. Süre Vermek

Müzakerelerin sonlanacağı tarihi, zamanı, süreyi müzakerenin en başında belirlemek, müzakere sürecinin başarılı sonuçlanması için kullanılacak taktiklerden bir tanesidir. Müzakere sonucunda kararların alınması için bir saat belirlemek, örneğin saat 11'de uçağı olduğunu veya ayın 15'ine kadar teklifi sunması gerektiği söyleyen

müzakereci, konunun sona erdirilmesi için bir tarih zaman süre belirlemiş olur. Böylece verilen süreye göre, tarafların tutum ve davranışları şekillenecektir.

Müzakerede kararların alınması için belirlenecek olan sürenin tarafların ortak kararlarının bir sonucu olması önemlidir. Çünkü tek taraflı konulan süreler, karşı taraf tarafından tehdit olarak algılanabilir. Tehdit edildiğini algılayan taraflar ise hırçınlaşarak müzakere sürecini olumsuz etkileyecektir.

Belirli bir süre belirlemek, bir tarafın dayatması sonucu olarak değil, iki tarafın ortak ortak konuşarak belirledikleri bir karar ise, müzakere ortamında daha sıcak daha samimi bir atmosfer yaratılacaktır. Süre belirlerken tarafların sözlü iletişim öğelerini nasıl kullandıkları da önem taşır. Örneğin saat 11’de uçağım var demek yerine, saat 11’e kadar bir sonuca varabilirsek benim için çok uygun olur zira uçağa yetişmem gerekiyor gibi bir söylemle müzakere ortamına işbirlikçi bir atmosfer hâkim olacaktır. Dolayısıyla taraflar bir an önce çözüme ulaşmak için daha çok çaba sarf edeceklerdir çünkü kısıtlı zamanlarının olduğunu bilen taraflar daha yaratıcı çözümler sunacaktır.

Süre kısıtlaması söz konusu olmadığı durumlarda taraflar, gereksiz konuşmalarla konuyu daha çok uzatacak, çözüm odaklı değil, sorun odaklı konuşmaya devam edeceklerdir. (Scott, 1989: 53)

2.7.6. Eğer...(If)

Eğer taktiği, eğer biz şöyle yaparsak sizin sağlayacağınız yararlar nelerdir tarzı sorular sormaktır. Eğer taktiği yapıcı bir taktiktir. Taktiğin kullanılmasındaki amaç, her iki tarafa da maksimum yarar sağlayacak çözümü bulmaktır. Eğer taktiğinin bazı durumlarda olumsuz etkiler açığa çıkardığı da görülmektedir. Eğer taraflar müzakere sonucuna ulaşmak için epeyce yol kat etmişlerse, çözüme neredeyse ulaşmışlarsa, eğer taktiğini

kullanmak anlaşmayı tamamen bozabilir. Her şey konuşulmuşken, tam da sonuca ulaşmak üzereyken, bir tarafın ya bu konuda büyük bir değişiklik istersem şeklindeki sorusu, o zamana kadar konuşulan her konunun çöpe atılması, her şeye yeniden başlanması anlamına gelmektedir. Taraflar arasında güvensizliğe neden olacaktır.

2.7.7. Tam Açıklama Yapmak

Tam açıklama yapmak, günlük kullanımında bir konu, bir durum hakkında tüm bilgileri paylaşmaya hazır olmak anlamına gelmektedir. Fakat söz konusu müzakere süreci olduğunda, bireylerin farklılaşan iletişim becerileri, bilgileri paylaşmaya istekli olup olmamaları, tam bir açıklama durumunun önünde engel teşkil eder. Çünkü her zaman bireylerin kendilerine kalmasını istedikleri bir takım bilgiler vardır. Ya da bireyler paylaşmak isteseler dahi, iletişim becerilerinin yetersiz kaldığı durumlar söz konusudur. Bu nedenle aslında tam açıklamadan kasıt, karşı tarafın algıladığının %90'ıdır.

Bazı deneyimli müzakereciler, her şeyi açıklamanın, bütün bilgilerin karşı taraf ile paylaşılmasının, müzakere süreci açısından bir intihar olduğunu iddia ederler (Scott, 1989: 54). Fakat mevcut durumun niteliğine, bireylerin özelliklerine ve aralarındaki ilişkinin boyutuna göre tam açıklama taktiği çok olumlu sonuçları da beraberinde getirebilir. Bazı müzakereciler, kişilik ve karakteristik özellikleri açısından çok net, her şeyi açıklayan, bütün bilgileri masaya döken bir yapıya olabilir. Aslında samimi şekilde aktarılan bilgiler ışığında yaratıcı çözümlerin oluşması da daha çabuk olur. Dolayısıyla, kendisine samimi yaklaşıldığını fark eden taraf, daha işbirlikçi bir tutumla, ortak bir sonuca ulaşmak için daha çok çaba sarf edecektir.

Tıpkı taktiklerde söz konusu olduğu gibi stratejilerde de bütün müzakere çeşitleri için tek bir genel geçer stratejiden söz etmek mümkün değildir. Hangi durumlar için hangi stratejileri kullanacağımıza karar verecek olan sizsiniz. Taraflar arasındaki güven

derecesine göre başvurulacak olan stratejiler de farklılık gösterecektir. Bir strateji ile başlayıp, işe yaramadığı durumlarda başka bir strateji kullanmak ta mümkündür.

2.7.8. Çok Soru Sormak

Müzakere süreçlerinde, bazı durumlarda, tarafların birbirleriyle çok fazla bilgi alış-verişinde bulunması veya bazı bilgilerin tarafların aleyhinde olmasından ötürü paylaşmaktan çekinmeleri doğaldır. Çünkü mevcut koşulların niteliğine göre öyle bilgiler vardır ki, durumu bir tarafın lehine sonuçlandırırken diğer tarafın aleyhine sonuçlanmasına etki eder. Bu durumlarda kullanılacak en etkili taktik olabildiğince çok soru sormaktır. Çünkü taraflar ancak soru sorarak ulaşmak istedikleri bilgiye ulaşabilirler. Taraflar birbirlerinin sorularının tümünü cevaplamasalar dahi, soru soran tarafın mevcut cevapları birleştirip, değerlendirerek ihtiyacı olan bilgiye ulaşması mümkün olur

Toplumda karşı tarafı etkileme süreci olarak ta bilinen müzakerelerde, taraflar birbirlerini etkileme adına normalden daha çok konuşurlar. Dolayısıyla daha az dinlerler. Karşılarındaki insanın ne söylediğine odaklanmak yerine, bir sonraki adımda kendisinin ne söyleyeceğini düşünürler. Etkili bir müzakere için tarafları aynı oranda birbirlerini dinlemesi dolayısıyla anlaması gerekmektedir. Bunun için ne kadar çok soru sorulursa, o kadar çok bilgi elde etmek mümkün olacaktır.

Sorularınızın hepsine cevap alamazsanız bile, karşı tarafı konuşturmayı başaramazsanız bile, çeşitli ipuçları elde edebilirsiniz. Müzakere süreci özünde konuşulanların etkili olduğu kadar konuşulmayanların da önemli olduğu bir kişilerarası iletişim sürecidir (Bazerman ve Neale, 1993: 91).

2.7.9. Blöf Yapmak

Blöf yapmak taktiği tarafların birbirlerini etkileyecek gerçek olmayan bir durumdan bahsederek istediklerini elde etmelerinde kullanılır. Örneğin satıcı-alıcı müzakerelerinde arabasını belirli bir para karşılığında satmak isteyen satıcı, alıcının istediği parayı vermeyeceğini düşündüğünde, talep ettiği miktardan çok daha fazla teklif eden başka bir alıcının varlığından bahsetmesi, alıcının arabayı kaybetmemek için satıcının talep ettiği parayı ödemeyi kabul etmesiyle sonuçlanabilir.

Blöf yapmak başka bir ifadeyle belirli bazı gerçekleri ele alarak, onları abartılı şekilde sunma biçimidir. Blöf yapma taktiği, blöf yapanın inandırıcı olduğu sürece olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Taraflar birbirlerinin blöf yaptıklarını anlarırsa, durum mevcut durumdan daha geriye gidebilir. Hatta güve kaybı gibi, telafisi çok güç olan sonuçlara yol açabilir.

2.8. Müzakere Aşamaları

Gerek iki birey, iki grup gerekse iki ulus ya da iki organizasyon arasında gerçekleşen müzakereler belirli evrelerden geçerek gerçekleşir. Bu evreler arasındaki geçiş süreçlerinin, kesi ve net olarak ayrımını yapmak çok güçtür. Fakat müzakere sürecinin baş aktörleri, bireyler, bu evrelerin her birinin varlığını bilerek müzakereye hazırlanmalıdır.

Fakat müzakere evrelerinin önceden farkında olmak ve buna göre her bir evre için ayrı olarak planlama sürecinde yapılacak olan hazırlık, müzakere sürecinin seyrine yön vererek, başarısını etkileyecek niteliktedir. Müzakerelerde genel geçer evrensel aşamalardan söz etmek mümkün değildir. Fakat aşağıda yer alan müzakere aşamaları müzakere sürecinin işleyişini anlamak açısından yol gösterici niteliktedir. Bu aşamaları takip etmek mutlak başarıyı ifade etmemekle birlikte, strateji oluşturmak, durumun değerlendirmesini iyi yapmak için etkilidir.

2.8.1. Hazırlık ve Planlama Süreci

Planlama ve hazırlık süreci, müzakerenin seyrine ve sonucuna doğrudan etki edecek en önemli aşamadır. Toplumumuzda, bireylerin gündelik hayatlarında planlama yapması, çok sıkıcı, zevksiz, can sıkıcı bir iş olarak kabul edilir. Bu nedenle belirli olaylar karşısında bireyler hemen harekete geçmek yerine daha çok erteleme yolunu seçer. Özellikle iş dünyasında yer alan çoğu iş adamı zamanın kısıtlı olması, iş hayatının yoğunluğu gibi bahanelerle planlama yapmaya yeteri kadar vakit ayırmadıkların yakınırırlar. Aslında bireylerin gerek sosyal hayatlarında gerekse iş hayatlarında etkili derecede planlama yapamaması vakit ayıramamalarından değil, hazırlık sürecinde yaptıkları bir takım hatalardan kaynaklanır.

2.8.1.1. Hazırlık Süreci

Müzakerelerde hazırlık süreci, doğrudan araştırma ile ilgilidir. Hazırlık süreci bireyni kendi koşullarını belirlemesi, karşı tarafın koşullarını araştırması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması ve elde ettiği verilerden yola çıkarak karşı taraf hakkında bir takım varsayımlar geliştirmeyi içerir. Hazırlık süreci tarafların müzakere yelpazelerini belirledikleri süreçtir.

2.8.1.1.1. Hedef Noktası (Top Line, Target Point) Belirlemek

Müzakerecilerin müzakerenin tam olarak nerde sonlanmasını istediği nokta hedef noktasıdır. Etkili bir müzakere süreci, tarafların hedef ve direnç noktaları arasında gerçekleşir. Hazırlık süreci, öncelikle tarafların hedeflerini doğru olarak belirlemesiyle başlar. Tarafların her şeyden önce neden müzakere etmek istediklerini açıkça belirlemeleri gerekir. İnsanlar bir yolculuğa çıkmadan önce rotalarını, tam olarak belirlemezlerse, gidecekleri yere vardıklarında durmasını da bilmezler. Tıpkı yolculuklardaki gibi,

müzakerelerde de hedeflerini başlangıçta doğru belirleyen tarafların hedefe ulaşmaları daha kolay olacaktır.

Müzakere öncesinde tarafların hedeflerini doğru sırada belirlemeleri hayati önem taşımaktadır. Müzakerelere çok yüksek hedeflerle başlamak tarafların motivasyonlarını düşürebilir. Normalden daha düşük seviyede belirlenen hedefler durumunda ise, taraflar müzakere sürecinde gerekli çabayı göstermezler.

Hedefleri doğru belirlemek tek başına yeterli değildir. Hazırlık aşamasında bu hedeflerin önem sırasına konularak öncelikli olanların belirlenmesi gerekmektedir. Hedefler, belirli bir miktar para, bir ev gibi somut olabileceği gibi başarı, saygı, gibi soyut kavramları da içerebilir. Örneğin çocuk ve annesi arasında gerçekleşen bir müzakerede çocuk annesinden kendisine çikolata almasını istiyorsa, çikolatayı elde ettiğinde müzakere amacına ulaşmış olacaktır. Ya da satıcı ve alıcı arasında gerçekleşen bir müzakerede satıcının hedefi, arabasını 50 milyar karşılığında alıcıya satmak ise, bu para karşılığında sattığında amacına ulaşmış olacaktır.

2.8.1.1.2. Direnç Noktası (Bottom Line, Resistance Bottom) Belirlemek

Direnç noktası, bireyin anlaşma yapmayı kabul edeceği uygun olan son noktadır. Müzakerecileri hazırlık sürecinde belirlemeleri gereken önemli konulardan biri olarak direnç noktası, bireyin anlaşma yapmayı kabul edeceği uygun olan son noktayı ifade eder (Luecke, 2008: 27).

Örneğin birey, eğer bir ev satın alacaksa, direnç noktası ev için ödeyebileceği en yüksek miktarı ifade eder. Eğer bir ev satmayı düşünüyorsa, bireyin direnç noktası evi satabileceği en düşük miktardır.

Direnç noktası bir kere belirlendikten sonra değişmesi söz konusu değildir. Başka bir ifadeyle, müzakere esnasında ortaya çıkan koşullar, direnç noktasından harekete mahal vermez. Öreğın ev için talep ettiğiniz ücret 100 milyar ise, başka bir ifadeyle direnç noktanız 100 milyar ise, karşı tarafın ev için size ödeyebileceği maksimum ücret 80 milyar ise, başka bir ifadeyle direnç noktası 80 milyar ise anlaşma söz konusu değildir. Eğer birey 80 milyarı kabul ediyorsa, bu durumda doğru belirlenmemiş direnç noktası söz konusudur.

Aynı durumda, müzakere sürecinin sonlanmaması için ev sahibi, evin tadilatını kendi yaptırmayı artı 80 milyar talep edebilir. Böyle bir durumda evi alacak olan bireyin direnç noktasında ısrar etmesi, müzakerenin tıkanmasına yol açar. Çünkü aslında bu durum her iki tarafın da kazandığını düşündüğü, mükemmel bir müzakere sürecini ifade eder. Bireyler, eğer direnç noktalarında ısrarcı olurlarsa, diğer yaratıcı çözümleri göremeyebilir, bu da müzakere masasından elleri boş ayrılmalarına yol açabilir (Fisher ve Ury, 1981: 102-103). Direnç noktası, bireyleri çok kötü anlaşmaları kabul etmekten korusa da, aynı zamanda kabul edilmeye değer bir anlaşmadan mahrum bırakabilir. Tarafların direnç noktaları birbirleriyle örtüşmediği durumlarda, çatışma kaçınılmazdır

2.8.1.1.3. BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) Mivana (Müzakere ile Varılan Anlaşmaya En iyi Alternatif)

MİVANA, taraflarda birinin müzakere masasından kalkarak, müzakereye son noktayı koyması durumunda, karşı tarafın ne yapacağını ifade eder. (Gino ve Moore, 2008: 385). Taraflardan birinin müzakereyi sonlandırması sonucunda, diğer tarafın sarıldığı alternatif çözümü ifade eder.

Taraflar, hazırlık aşamasında, MİVANA'larını belirlemelidir. Çünkü müzakere süreci, farklı öğelerin etkisiyle oluşa karmaşık bir süreçtir. Dolayısıyla kesin sonuçlarını

önceden tahmin etmek ya da bilmek pek mümkün değildir. Taraflar ne kadar iyi müzakereye hazırlanmış olurlarsa olsunlar, MİVANA'sız müzakereye başlamamalıdır.

MİVANA, tarafların kendilerine şu soruyu yöneltmeleriyle belirlenir “Müzakere sonuçlandığında, en yüksek kaybım ne olabilir? Bu soruya gerçekçi şekilde verilecek cevaplar sonucunda taraflar MİVANA'larını belirleyerek, hedeflerini tekrar gözden geçirirler (Hiltrop ve Udall, 1995: 20).

MİVANA belirlenirken, müzakere sürecinde nerde durulması gerektiği, süreç durduktan sonra ne yapılacağı, karşı tarafın size gerçekten ihtiyacı olup olmadığı gibi sorularla birlikte durum değerlendirmesi önceden yapılmalıdır. Tarafları özenle hazırladıkları MİVANA'ları müzakere sürecinde doğru kullanıldığı zaman olumlu sonuçlar doğurur. Özellikle MİVANA'sı karşı tarafın MİVANA'sından daha güçlü olan taraflar, MİVANA'larını karşı tarafa açıklayarak, karşı tarafı çaresiz hissettirmek mümkündür. Eğer taraflar birbirlerinin MİVANA'sıyla ilgili kesin ve net bilgileri söz konusu değilse, MİVANA'larını açığa çıkararak paylaşmak riskli sonuçlara neden olabilir.

MİVANA, müzakere sürecinde, tarafların karşı koymaları gereken bir anlaşmayı kabul etmelerinden onları korur. Çünkü alternatifleri olan taraflar, kendilerini mevcut durumu kabul etmeye zorunlu hissetmezler. İkinci olarak MİVANA, müzakere masasına oturan tarafların, hedef noktalarına yakın en üst düzeyde alacaklarını alıp masadan kalkmalarına yardımcı olur.

2.8.1.1.4. Müzakere Edilecek Sorunları Tespit Etme

Müzakerelerde taraflar hedef ve direnç noktalarını belirledikten sonra, müzakere edilecek sorunları tespit etmelidir. Hedefleri belirlemek, o hedefe nasıl ulaşılabileceğinin de planlanmasını gerektirir. Buna da, müzakere edilecek sorunların tespitinden başlanmalıdır.

Müzakerelerde sorunlar, müzakerelerin boyutlarına göre farklılık gösterir. Bazı sorunlar, ikinci el bir otomobile ödenecek paranın kararlaştırılması kadar kolayken, bazıları ise işçilerin maaş beklentilerini karşılanması için çok çeşitli ekonomik verilerin değerlendirilmesi gibi karmaşık süreçleri içerebilir.

Bazı sorunlar ise, çok ince ve hassas detaylar üzerinde şekillenir. Örneğin bir anlaşmadaki tek bir madde, tarafların kabul etmesini zorunlu kılan kesin bir kuralı içerebilir. Normal şartlarda her iki taraf da bir anlaşma metninde içeren tüm maddelere uymakla yükümlüdür. Fakat anlaşma metnin içerdiği tek bir maddenin çok daha fazla yükümlülükler getirdiği durumlarda söz konusu olabilir. Örneğin; yönetim ve sendika bir konuda anlaşmaya varmak isteyebilir. Konunun çözümlenmesi için ortak bir karar almış olabilir fakat iş gücündeki azaltmalara karşı bir anlaşma metninde önlerine çıkan bir madde anlaşmayı imkânsız kılabilir. Bu nedenle tarafların müzakere edilecek sorunları tek tek belirlemesi, söz konusu bir anlaşma metni ise, bütün maddelerinin tek tek gözden geçirilmesi gerekmektedir.

2.8.1.1.5. Karşı Taraf Hakkında Araştırma Yapmak

Karşı tarafı anlamak müzakere sürecinin başarısı açısından son derece önemlidir. Taraflar, birbirleri hakkında mümkün olabildiğince fazla bilgi edinerek, karşı taraf için neyin önemli olduğunu bilmek durumundadır. Çünkü ancak karşı tarafın önceliklerini bilen tarafların birbirlerini anlamaları mümkün olur.

Tarafların finansal durumları, sosyal ve iş çevreleri, müzakere sürecinde etkilidir. Dolayısıyla bu konular hakkında olabildiğince araştırma yapmak, tarafların hedef noktasına ulaşmalarını kolaylaştırır. Örneğin bir araba satın almak istiyorsak, satıcı hakkında yapılacak araştırma, hedefe ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Satıcının bizim istediğimiz model arabadan elinde ne kadar olduğunu bilmek, belirli doldurması gereken

bir kotasının olup olmadığını araştırmak müzakere sürecinde etkilidir. Çünkü eğer aşırı stok söz konusu ise veya doldurması gereken aylık kotası mevcut ise, elindeki arabayı satması daha kolaylaşacaktır.

Bir başka araştırılması gereken konu, satıcının geçmişidir. Çünkü bireylerin geçmişteki davranışlarına bakarak gelecekte de nasıl davranacaklarına dair bir takım varsayımlar geliştirmek mümkündür. Bu nedenle karşı tarafın daha önceki müzakerelerde nasıl davrandığı konusunda ipuçları elde ede müzakereciler, olası davranışları için bir takım varsayımlar geliştirebilirler. Örneğin, satıcının güvenilir olup olmadığı, paraya gereğinden çok önem verip vermediği, müzakere sürecinde rol oynayacak önemli bilgilerdir. Karşı taraf hakkında araştırma yapmak, karşı tarafın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek buna göre müzakere sürecine hazırlık yapmayı gerektirir.

2.8.1.2. Planlama Süreci

Planlama aşaması ise, müzakere süreci için, tarafların izleyeceği yolu nasıl tasarladığı ile ilgilidir. Müzakereye nasıl başlanılacağı, tarafların beklentilerinin en aza indirmenin yolları, gibi konuların planlanmasını içerir (Steele ve diğerleri, 1989: 58). Başka bir ifadeyle oturumun nasıl ilerleyeceğine göre, strateji oluşturma"dır. Bir atletin yarış stratejini belirlemesi planlamayı oluşturur. Planlama aşamasında cevap verilmesi gereken bir takım sorular vardır. Müzakere sürecinin nasıl başlatılacağı, ilk oturumun nasıl açılacağı, karşı tarafın cevabına karşılık nasıl cevap verileceği, gündemin nasıl belirleneceği gibi sorulara verilecek olan cevaplar planlama sürecini oluşturur. Planlama süreci, müzakerecinin, müzakere sürecinin seyrine göre, müzakere masasında olabilecekleri önceden hesaplayarak, olabilecek olumsuzlukları bertaraf etmek için yaptığı hazırlıktır. Bu nedenle iyi ve etkili bir müzakere süreci için temel koşul, iyi planlama yapmaktan geçer.

2.8.1.2.1. Planlama Çeşitleri

Müzakere sürecinde planlama aşaması için üç çeşit planlama söz konusudur. Bunlar, stratejik, taktiksel ve idari planlamalardır (Lewicki ve Litterer, 1985).

2.8.1.2.1.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlamanın amacı uzun vadeli hedeflere ulaşmak ve bu hedeflere ulaşmak için birini konumlandırmaktır. Şirketlerde stratejik planlamanın amacı şirketin belirlenmiş gelecekteki hedeflerine ulaşmasını, şirketin pozisyonunun korunmasıdır. Örneğin işçi-işveren müzakerelerinde yöneticiler, işçilerin gelecek üç yıl içindeki kontratlarındaki işçi tazminatları, iş güvenliği gibi konular hakkındaki hedeflerini belirlemek için oluşturacakları plan bir stratejik planlama örneğidir (Lewicki ve Litterer, 1985: 48)

Bir alış-veriş merkezinin inşası için alınacak arazinin müzakere aşamasında, alıcı ne kadar para ödemesi gerektiğini, koşulları, inşaatı kafasında belirlemeli ve bu hedeflere ulaşmak için stratejisini belirlemelidir. Yine yapılan bu planlamalar, stratejik planlama örnekleridir.

2.8.1.2.1.2. Taktiksel Planlama

Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kısa vadeli taktikler geliştirilen süreç taktiksel planlamadır. Bu aşamada stratejik planların uygu şekilde yürütülüp yürütülmediğini takip etmek için belirlenen hedefler taktiksel planlamayı oluşturur. Bu aşamada yapılacak planlar stratejik planlamaya oranla daha kısa süreli planlardır. Stratejik planları en iyi şekilde yürütülmesi için çizilen rotayı ifade eder.

Taktiksel planlama sürecinde, müzakereciler, hedeflerini belirledikten sonra, bu doğrultuda, hedefe ulaşmalarını kolaylaştıracak taktikler geliştirir. Müzakerede kullanılacak olan taktiklerin önceden belirlenmesi, bu süreçte yer alır.

2.8.1.2.1.3. Yönetimsel Planlama

Yönetimsel planlama, insan gücünün ve bilginin bir araya gelerek müzakere sürecinin rahat kusursuz ve sorunsuz bir şekilde ilerlemesine yardımcı olur. Müzakere takımını organize etmek, takım üyelerinin hangi görev ve sorumlulukları üsteleneceğini belirlemek, takımın ne zaman toplantı yapacağını, ne zaman çekileceğini belirlemek, yönetimsel planlamanın birer parçasıdır. Karşı tarafın hedefleri, ihtiyaçları, müzakere geçmişinde bilgi edinme üzerine yapılan planlama da yönetimsel planlamanın bir gereğidir (Lewicki ve Litterer, 1985: 49).

Yukarıda bahsedilen üç ayrı planlama çeşidini teoride birbirinden ayırmak çok kolay gibi görünse de pratikte birbirleriyle karıştırılmaktadır. İyi bir planlama, hem uzun vadeli (stratejik) hem de kısa vadeli (taktiksel) amaçları ve planları gerektirir. Sadece taktiksel planlama yaparak, yani kısa vadeli taktikler geliştirerek, ulaşmak istenilen sonuca varmayı hedefleyen müzakereciler, sadece kısa vadeli kazanır, fakat en sonunda kaybeder, çünkü en sonunda ulaşmak istediği hedefleri yeterince açık değildir.

Bireyler eğer sadece bütün dikkatlerini büyük bir resim üzerinde yoğunlaştırırsa, başka bir ifadeyle sadece hedeflerine odaklanırsa, önlerindeki engelleri görmeyerek takılabilir, böylece ulaşmak istedikleri hedeflere hiçbir zaman ulaşamazlar. Sadece nereye ve nasıl gitmeleri gerektiğini (stratejik ve taktiksel planlama) belirlemek tek başına yeterli değildir, giderken kullanılacak araç ve gereçler (yönetimsel planlama) da çok önemlidir (Lewicki ve Litterer, 1985: 49).

2.8.2. Açılış, Başlangıç Aşaması

Açılış aşaması tarafların yalnızken bir anda karşılıklı etkileşime geçtikleri aşamadır. Açılış aşaması, müzakere başlamadan meydana gelen her durumdan daha önemlidir çünkü bu aşamada müzakerecilerin etkililiği artık prova ve denemeden gerçek performansa geçmektedir. Açılış, etkileşim ve ilişkilerin iyi veya kötü yönde geliştiği, kullanılan strateji ve taktiklerle şekillenerek belirli bir yön kazandığı aşamadır (Wheeler, 2004: 157-158). Müzakerelerde sürece doğrudan etki yaparak kilit rol oynayan aşama açılış aşamasıdır.

Müzakereciler açılış aşamasına, başka bir ifadeyle buzları kırma safhasına müzakere sürecinin yüzde 5'ini ayırmalıdır. Bu bir saatlik bir müzakere sürecinin üç dakikası, 1-2 günlük bir müzakere sürecinde ise, bir akşam yemeğini ifade etmektedir (Scott, 1989: 10).

2.8.2.1. Atmosfer, İklim Yaratmak

Müzakerelerin boyutu ne olursa olsun müzakere sürecine hâkim olan bir atmosfer ya da iklim söz konusudur. Müzakereye hâkim olan atmosfer, müzakerenin boyutuna, süresine, katılımcılarına, müzakere edilecek olan konuya göre çeşitlilik gösterebilir. Bu atmosferin niteliği sert, gergin, resmi olabileceği gibi, yumuşak, uzlaşmacı, sıcak ve samimi de olabilir (Scott,1989: 5).

Müzakere sürecine hâkim olan atmosferin oluşması için geçen kritik süre aslında çok kısadır. Belki birkaç saniye ama bir dakikadan daha uzun değildir (Hiltrop ve Udall, 1995: 33). Bu kadar kısa sürede oluşan ve müzakere sürecine hâkim olan atmosferi sonradan değiştirmek çok güçtür. Örneğin çok soğuk, sıkıcı, güvensiz bir atmosfer hâkim olan müzakerelerde ilerleyen dakikalarda buzları kırarak, sıcak, güvenilir, neşeli bir ortam yaratmak imkânsız denilecek kadar güçtür.

Müzakereye hâkim olan atmosfer sadece ilk birkaç saniyenin etkisiyle oluşmaz. Daha önce taraflar arasındaki ilişkiler, kurulan iletişimin kalitesi, en az müzakere sürecinin ilk saniyeleri kadar müzakere sürecinin atmosfer oluşumunu etkiler niteliktedir. Müzakere atmosferinin oluşumuna katkı yapan bir diğer faktör ise, tarafların müzakerenin gerçekleşeceği ortama gelinceye kadar dışarıda yaşadıklarıdır. Taraflar müzakere ortamına başka bir yerden dolayısıyla başka deneyimler yaşayarak gelmektedir. Başka bir ifadeyle görüşmelerin, müzakere sürecinin yer alacağı yere gelene kadar, trafikte yaşadığı sıkıntılar, ya da evden geliyorsa ailesiyle yaşadığı bir tartışma bir önceki var olan deneyimi müzakereye hâkim olacak atmosferi de etkiler. Fakat müzakerenin ilk birkaç saniyesi, tarafların daha önceki mevcut ilişkileri ve müzakere ortamına gelinceye kadar dışarıda yaşadıklarının önüne geçerek, onları yıkacak niteliktedir (Scott, 1989: 6). Başlangıçta hâkim olan atmosferi değiştirmek tabii ki mümkündür. Fakat daha sonra değişen atmosfer, ilk saniyelerde hâkim olan atmosferden daha etkili olması pek olası değildir. Çünkü atmosferin oluşumunda kilit rol oynayan aşama açılış, başlangıç aşamasıdır.

Etkili bir başlangıç aşaması yaratmak için, öncelikle tarafların nasıl bir atmosfer yaratmak istediklerini kesin ve net çizgilerle ayırması gerekmektedir. Eğer müzakere, her iki tarafın da bir şeyler kazanacağı, masadan mutlu ayrılacağı bir süreç ise, müzakere sürecine hâkim olacak olan atmosferi de anlamaya yönelik bir atmosfer olarak tanımlamak mümkündür. Bunun için samimi, işbirlikçi, enerjik, sistemli bir atmosfer yaratmak en idealidir. Bu her işbirlikçi, samimi, enerjik ve sistemli bir atmosferle başlayan müzakerenin başarılı sonuçlanacağı anlamına gelmemektedir. Sadece bu özellikler iyi bir başlangıç için gereklidir (Scott, 1989: 8). İşbirlikçi bir ortam yaratmak zaman ister. Her iki tarafın düşünce ve davranışlarını birbirine uydurması, uyum sağlaması biraz zaman alır. Bu nedenle başlangıçta konuşulan konular doğrudan veya dolaylı müzakere ile ilgili olmasından ziyade genel konuları içermelidir. Başlangıçta, müzakerenin yapılacağı yere gelene kadar, tarafların yaptığı yolculuk, ya da genel konular, futbol maçları, gazete başlıkları, gündemdeki konuların konuşulması, tarafları ortak bir noktada buluşturmak, ortak yönlerini ortaya çıkarmak açısından önemlidir.

Müzakerecilerden, müzakere süreci başlamadan on dakika güncel konulardan, havadan, futbol maçlarından sohbet edenler, konuya direk girenlerle oranla, daha çok anlaşma oranları yakalayarak, sorunlara daha yaratıcı çözümler getirirler. Tarafların birbirlerine ısınmasını sağlayan, buzları kıran bu aşama, tarafların zorunlu olarak küçük konuşmalar yaptıklarını bilseler dahi, nasıl müzakere edeceklerine etki eden bir aşamadır.

Başlangıç aşaması, müzakerenin hızını da inşa eder. Bireylerin ilk bir araya geldiklerinde birbirlerini selamlama hızı, birbirlerini selamlarken birbirlerine yönelme hızı, ev sahibinin yerinden kalkarak kendisine uzatılan eli sıkma hızı, müzakerenin nasıl bir hızla ilerleyeceğinin göstergelerindedir (Scott, 1989: 10). Tarafların konuşurken ne söyleyeceğini bilmemeleri, duraksayarak düşünmeleri müzakere sürecinin de yavaş ilerlemesine neden olacaktır. Tam tersi şekilde davranmak, çok hızlı hareket etmek, karşıdakini dinlemeden söyleyeceklerini bir çırpıda söylemek, karşı tarafın konuşmasına fırsat vermemek ise kötü bir başlangıca neden olacaktır.

Sözlü olarak konuşulanların yanı sıra, başlangıç aşamasında sözsüz iletişim öğeleri da ön plana çıkmaktadır. İlk etki, karşımızdaki insanın figürüdür. Figürün bir duruşu vardır. Bu duruş belirsizlik, güven, uyumsuzluk ya da yaşam enerjisi, gevşeme ya da gerginlik içerebilir. Bu etkileri bırakan aslında baş, boyun ve omuzların duruşudur. Bunlara ilaveten giyilen kıyafetler, açık veya koyu renkli giyinmek, temiz ya da pis kıyafetler içinde olmak, daha sonra kurulacak olan göz temasına göre karşımızdaki insan bir takım varsayımlar geliştirebilir. Kurulan ilk göz teması çok büyük bir enerji içerir. Taraflar kurulan bu göz temasından sinsi ya da samimi, güvenilir veya şüpheli olduğuna dair bir takım kanaatler getirebilir. İfadeler ve jestler de figürün tamamlayıcılarındandır. Bunu daha sonraki aşamada dokunma takip eder. Örneğin, batı toplumlarında sol elini diğer insanın omzuna koymak, aşırı tepki verdiğinin ya da bir güç arayışında olduğunun simgesidir.

Her aktivitenin başında olduğu gibi müzakerelerde ilk saniyelerde hatta ilk birkaç dakikada tarafların dikkat enerji ve konsantrasyonları da en yüksek seviyededir. İlerleyen

dakikalarda herkesin dikkati başka konular üzerine yoğunlaşır böylece konsantrasyon ve enerji düşer. Özellikle gruplar arası gerçekleşen müzakerelerde, her kafadan bir ses çıkması, bireylerin birbirlerini tam olarak dinlemesi, yarım yamalak edinilen bilgiler ile dikkatler dağılmaya başlar. Konsantrasyon ve enerjinin yüksek olduğu aşama, en verimli ve etkili olunan aşamadır. Bu açıdan başlangıç aşaması müzakere süreci için ayrı bir önem taşır. Aynı zamanda başlangıçta, tutum ve davranışlar da şekillenir. Her iki taraf karşılıklı gelen sinyalleri değerlendirerek, karakterleri hakkında bir takım varsayımlar geliştirir. Karşı taraf hakkında fikirlerin düşüncelerin zihinde oluşmaya başlaması, bunlara karşı takınılacak tutumların şekillenmeye başladığı aşama olması ile de önem taşır.

2.8.3. Test Aşaması

Bu aşamada en önemli nokta tarafların istek ve hedeflerini doğru şekilde karşı tarafa aktarmasıdır. Bu aşamada taraflar hazırlık aşamasında belirledikleri amaçlarını, isteklerini, başka bir ifadeyle neden müzakere masasına oturduklarını birbirleriyle paylaşırlar. Bir taraftan taraflar, kendi istek ve hedeflerini karşı tarafa açıklarken, diğer taraftan karşı tarafın güçlü ve zayıf yönlerini gözlemleyerek, nasıl ve hangi konularda yola çıkarak hareket sınırlarını anlamaya çalışırlar (Steele ve diğerleri, 1989: 33). Başlangıç ve hazırlık aşamasında söz konusu olan varsayımlar, test edilme fırsatı yakalar. Daha önce hazırlık aşamasında yapılan varsayımların hepsinin doğruluğunun test edilmesi bu aşamada gerçekleşir.

Bütün müzakerelerde bilgi güç niteliğindedir. Olabildiğince çok bilgi almak için taraflar birbirlerine bir takım sorular sorar. Elde edilen bilginin kalitesi sorulan soruların kalitesi ve niteliğiyle doğru orantılıdır. Daha çok bilgi elde ettikçe taraflar karşı tarafın durumunu test etmeye başlar (Hiltrop ve Udall, 1995: 37).

Test aşamasında sessizlik etkili bir taktik olarak kullanılabilir. Sessizlik tarafların arasında rahatsızlık yaratacağından, taraflardan birinin bu rahatsız duruma son vermek için

konuşmasıyla son bulacaktır. Müzakerede konuşmak ise, kendisi ya da durum hakkında bir takım bilgileri açığa çıkarmak anlamına gelir. Bu nedenle karşı tarafı test etmek daha mümkün olur (Steele ve diğerleri, 1989: 33).

Bu aşamada önemli olan bir diğer unsur soru sormaktır. Taraflar olabildiğince çok soru sorarak, aldıkları cevaplar doğrultusunda, karşı tarafı test etme imkânı bulur. Karşı tarafı test etme imkânı yakalayan taraflar, bir sonraki aşamaya, daha güvenli temkinli ve etkili girer.

2.8.4. Hareket Aşaması

Bu aşamada taraflar karşı tarafı olabildiğince ilk mevcut orijinal pozisyonlarından hareket etmelerini sağlamaya çalışarak, aynı zamanda kendi başlangıç pozisyonlarını korumayı hedefler. Karşı tarafı orijinal pozisyonundan hareket ettirmek birçok şekilde mümkün olabilir.

Örneğin, mevcut durumun destekleyici ve ilerleyici yönde yapılacak olan kısa bir özeti, tarafların hareket imkânlarının da altını çizecektir. Bunu yaparken taraflar, karşı tarafın hareket imkânının kısıtlı olduğuna yönelik imalarda bulunmamalıdır. Çünkü bu şekilde taraflar, engellediğini düşünerek, etkili çözümler üretme yoluna gitmeyecektir (Steele ve diğerleri, 1989: 34).

Tarafların anlaşmaya doğru hareket etmelerini sağlamak için uygun olan bir diğer yöntem, tarafların mevcut orijinal durumlarının kısa bir özetini yaparak, anlaşma için nelerin gerektiği tekrar gözden geçirilebilir. Örneğin, ben 10 adet istiyorum sizin talep ettiğiniz ücret ise 10 TL şeklinde yapılacak olan kısa özetler, tarafların durum değerlendirmesi yapmalarını kolaylaştıracaktır.

Anlaşmaya doğru hareket ederken, baskı unsuru da etkili olmaktadır. Taraflar birbirlerine çeşitli şekillerde baskı yaparak, anlaşma için bir adım atmalarını sağlayabilirler. Örneğin müzakerenin başında belirlenmiş olan sürenin sona erdiğini hatırlatmak tarafların daha hızlı hareket ederek, bir adım atmalarını kolaylaştırabilir.

2.8.5. Sonuç ve Anlaşma

Müzakere sürecinin ne zaman sonuca yaklaştığını anlamak müzakereciler açısından çok da kolay değildir. Müzakerenin sonuna ne zaman yaklaşıldığı bir takım ipuçları değerlendirilerek anlaşılabilir.

Örneğin, kesin ve net olarak alınan bir hayır cevabından sonra, müzakerenin devam etmesi söz konusu değildir. Ya da karşı tarafın, sınırlarımızı aştığınıza dair imaları söz konusu olması ve sürecin artık bu aşırı taleplerle sıkışması müzakere sürecinin kalan ömrünün çok olmadığını bir göstergedir.

Bütün bunların yanında bir takım sözsüz iletişim sinyalleri de, müzakerenin kısa zamanda sonlanacağını bir göstergesi olabilir. Örneğin, terlemek, yüz kızarması, hızlı nefes almak, ses tonu, göz teması, bir dosyanın kapatılması veya bir kalemin elden bırakılması, müzakerenin sonlanacağına dair sinyalleri ifade eder (Steele ve diğerleri, 1989: 39).

Müzakere sürecinde sona yaklaşıldığında, artık son teklif söz konusudur. Taraflar, mevcut durum ve koşullara göre son tekliflerini karşı tarafa sunar ve cevapların değiş-tokuşuyla müzakere sona erer.

2.9. Müzakerelerde Üçüncü Tarafların Rolü

Müzakere, birçok aktörün ve gücün müdahil olduğu, bunların birincil aktörlerin (müzakerecilerin) davranışlarını ve ortak sonuçlarını etkilediği karmaşık bir süreçtir (Wall ve Blum, 1991: 289). Üçüncü tarafın kimliği, metodun başarısı açısından önem taşır. Üçüncü taraf söz konusu olduğunda önemli olan duruma, olaya, taraflara tarafsız yaklaşabilmektir.

Üçüncü taraf ile ilgili çalışmalar –türleri, davranışları davranışlarının etkileri- son yıllarda gelişmekte ve şekillenmektedir. Müzakerelerde tarafların, çatışmaları kendi çabalarıyla yönetebildiği gibi, üçüncü bir aktörün müdahil olmasıyla da çatışmaların çözülmesi mümkündür. Üçüncü tarafları dört kategoride sınıflandırmak mümkündür (Wall ve Blum, 1991: 283). Bunlar, arabulucular (mediator), hakemler (arbitrator), uzlaştırıcılar (conciliator) ve danışmanlar (consultant) olarak ifade edilir. Nasıl sınıflandırılırsa sınıflandırılırsın, üçüncü tarafların amacı bir şekilde müzakere sürecini etkileyerek ortak bir noktada çözüme kavuşmasına yardımcı olmaktır. Üçüncü taraflar müzakerede her iki tarafın çıkarlarını koruyarak, ortak bir noktada buluşmaları, ortak karşılıklı kararlar almaları için yardımcı olur. Bununla beraber üçüncü tarafların kendi amaçları ve çıkarları da söz konusudur. Örneğin, müzakerede taraflarla bireysel arkadaşlık ilişkileri kurmak veya kendi ülkesinin çıkarlarına ters düşmeyecek kararlar alınması amacıyla, üçüncü taraflar müzakereye müdahil olabilir (Wall ve Blum, 1991: 283).

2.9.1. Arabulucu (Mediator)

Arabulucular; ikna, düşünme, muhakeme, bilgi kontrolüyle alternatif öneriler kullanarak, müzakere sonucunu hızlandırmak ve kolaylaştırmak için tarafsız olarak müzakereye müdahil olan bireylerdir (Wall ve Blum, 1991: 283). Arabuluculuk, uzun yıllardır, uluslar arası ilişkiler ve işçi-işveren müzakerelerinde kullanılan bir kavram olarak son yıllarda ise, ast-üst ilişkilerinde, boşanma müzakerelerinde, kiracı- ev sahibi zıtlaşmalarında önemli rol oynamaktadır.

Farklı toplumlarda arabulucuların davranışları incelendiğinde görülmüştür ki, yüz den çok çatışma yöntemi ile teknik (strateji) geliştirmişlerdir (Wall ve Callister, 1995: 542). Arabuluculuk, çatışma düzeyleri ılımlı olan taraflardan herhangi birinin üçüncü taraftan yardım talebinde bulunduğu ve karşılıklı ortak bir zeminde buluşma isteğiyle müzakereye yaklaştığı durumlarda etkilidir. Arabuluculuk, daha çok müzakereye katılan tarafların çatışmaları çözmek niyetiyle müzakere masasına oturduklarında etkili olan bir yöntemdir.

2.9.2. Hakem (Arbitrator)

Hakemler bir anlaşmayı kabul ettirecek otoriteye sahip üçüncü taraflardır (Wall ve Blum, 1991: 283). Hakem yolu ile uzlaşma de arabuluculuk gibi, bütün müzakere çeşitleri ve çatışma durumlarında söz konusudur. Hakemler, genel olarak arabulucuların kullandığı taktik ve stratejilerin hepsini kullanabilir. Hakem yolu ile uzlaşma kendi içinde dört kategoriye barındırır. Bunlar, geleneksel, son teklif, ara- hak (med-arb) ve bağlayıcı olmayandır (Wall ve Blum, 1991: 285).

Geleneksel hakem yolu ile uzlaşmada, hakem, kendi seçimi doğrultusunda herhangi bir adım atarak belirli bir karara varabilir. Karar verme sürecinde kullanacağı teknikleri kendi seçerken, kendi kurallarını da kendi belirler. Geleneksel hakem yolu ile uzlaşma ile anlaşma sağlanması müzakerelerde mümkün olsa da, müzakerecilerin işbirlikçi yaklaşımlarının cesaretini kırdığı görülmüştür (Wall ve Blum, 1991: 290). Son teklif, bu engeli ortadan kaldırmaya yöneliktir.

Son teklif durumunda, hakemin, taraflardan birinin son teklifini kabul etmesi sözkonusudur (Wall ve Callister, 1995: 543). Böylece taraflar, kendi tekliflerinin seçilme umuduyla daha çok çaba sarf edeceklerinden bu yöntemle sonuca varmak daha muhtemel olur. Ara-hak (Arabuluculuk ve hakemlik), (med-arb) durumunda ise, önce arabuluculuk,

daha sonra hakem yolu ile uzlaşma söz konusudur. Bağlayıcı olmayan durumlar hakemin taraflara bir anlaşma noktası önermesidir.

2.9.3. Uzlaştırıcı (Conciliator)

Uzlaştırıcılar, müzakerede taraflar arasında resmi olmayan iletişim bağıny yürüten, güvenilir, üçüncü taraflardır. (Wall ve Blum, 1991: 283). Bir uzlaştırıcının söz konusu olduğu müzakereler uzlaştırıcı olmadan gerçekleşen müzakerelere oranla anlaşma ile noktalanması daha olasıdır. Çünkü kuvvetli ve etkili iletişimin söz konusu olduğu durumlarda, anlaşma daha kolaylaşır.

2.9.4. Danışman (Consultant)

Danışman, iletişim ve analiz yardımıyla, bilimsel bilgiden faydalanarak yaratıcı problem çözümünü kolaylaştıran kalifiyeli ve tarafsız nitelikteki bireylerdir (Wall ve Blum, 1991: 283). Danışmanın amacı tarafların ortak bir zeminde buluşarak kararlar almasından daha çok, tarafların aralarındaki ilişkiyi ilerletmek, aralarında kalıcı ilişkiler kurulmasını kolaylaştırmaktır. Danışman ortaya kesin ve net çözümler sunma yolunu tercih etmez çünkü çözümlerin müzakere eden taraflardan gelmesine önem verir.

Danışman, müzakereye katılanlarca tarafsız görülen, iki taraftan herhangi birinin yanında yer tutmayan fakat her iki tarafı da dikkatli şekilde dinleyen ve saygı gösteren bireydir. Danışmanın müzakeredeki taraflardan daha fazla güce sahip olması, tarafların danışmana, daha çok bir hakem veya yargıç gözüyle bakmalarına neden olacaktır. Taraflar böylece, mevcut sorunun çözümünde geliştirilen çözümlerin kendi çözümleri değil, danışmanın çözümü olduğuna inanacaktır (Fisher, 2004: 2).

2.10. Müzakere Süreci ve Savunma Mekanizmaları

İnsan biyolojisi dış dünyadan herhangi bir tehlikeyle karşılaştığında kaçma veya savaşma yolunu tercih edebilir. Bu gibi durumlarda ego bazı savunma silahları geliştirir. Bu savunma mekanizmaları dışarıdan gelen tehlikelere karşı otomatik olarak devreye girer. Bireylerin günlük yaşamlarında çoğu kez farkında olmadan kullandığı savunma mekanizmalarına müzakere sürecinde çok sık rastlamak mümkündür. Özünde bir kişilerarası iletişim süreci olan müzakerelerde, taraflar kurdukları etkileşim sonucu bazı savunma mekanizmaları geliştirir. Bu mekanizmalar, sürecin seyrinde önemli rol oynar. Savunma mekanizmalarının farkında olan taraflar, müzakere boyunca karşı tarafın davranışlarını daha kolay anlamlandırır, dolayısıyla karşı tarafın düşüncelerini, duygularını daha iyi anlar. Bu nedenle savunma mekanizmalarını iyi anlamak, müzakere sürecinde yol gösterir niteliktedir.

2.10.1. Akla Uygunlaştırma (Rationalization)

Akla yatkın hale getirme, bireylerin kabul edilemez bir durum için mazeret veya açıklamalar sağlamasıdır. Başka bir ifadeyle, benlik saygısının korunması için gerçeklerin saptırılmasıdır. Bireyler kendi kararlarını doğrulamak, kendilerini toplum içinde kabul ettirmek, kendi egolarını rahatsız eden, sıkıntı veren, durumlardan kaçınmak için akla yatkın bir neden bulur. Bahane bulmak, mantığa çok uygun bir davranış şekli olmasa da çoğu zaman kaygıyı ortadan kaldırmaya yardımcı olur.

Psikolojik kaynaklı gerginlikleri akla uygunlaştırma, bu gerginlikleri akla uygun hale getirerek kurtulmaktır (Güven, 2006: 296). Bir konuda kaybedenler, hep kaybetme sebeplerini dış faktörlere bağlar. Çoğu insan ne kadar sıklıkla bahane bulduğunun farkında olmaz. Örneğin sınavdan kötü not alan birey, ailesinin neden kötü not aldığını sorması üzerine, sınavın çok zor olduğu, zamanının yetmediği gibi bahaneler bulur. Bu durum aslında kendi başarısızlığına bir kılıf uydurmak, başarısızlığını örtmek için akla uygunlaştırmaktan farksızdır. Yüksek bir üzüm bağının tepesinden üzüm koparmaya

çalışan, fakat yükseklik nedeniyle istediği üzümlere erişemeyen birey, üzümlere erişememesine bahane bulur. “ Onlara gerçekten erişmek istemedim, çok ekşiler zaten”. Gerçekte üzümlere yetişmek bir üzüm koparıp yemek çok istemiştir fakat ne zaman erişemeyeceğini anladığında, kendi başarısızlığına bir teselli bulur. Böylece birey, kendi kendine yalan söyleyerek, bahane üreterek, toplum içinde kendine yer bulduğunu düşünür. “Akla uygunlaştırma, hatalarımızı haklı göstermek olayıdır” (Güney, 2006: 297). Bu yöntemin sürekli kullanılması sonucunda çevre ile sosyal ilişkiler kurulması pek mümkün değildir. Çünkü her zaman her konuda bir bireyin haklı olması pek mümkün değildir.

Müzakerelerde akla uygunlaştırma, müzakere sürecinde ve sonucunda çok sık kullanılır. Birbirleriyle anlaşmak bir araya gelen taraflar zaman zaman, ortak bir noktada buluşmak ve müzakerenin başarıyla sonuçlanması adına, karşı taraftan gelen bir takım teklifleri akla uygunlaştırarak kabul eder. Ya da taraflar, müzakerenin sonuçlarını akla uygunlaştırır. Arabasını satmak isteyen müzakerecinin hedef noktası 80 milyar iken, müzakere sonucunda arabasını 60 milyara sattığında, bu duruma bir takım bahaneler üreterek akla uygu hale getirir.

2.10.2. Yansıtma

Birey, kabul görmeyeceğini düşündüğü bir davranışından dolayı duyacağı suçluluk duygusundan, bu duyguyu bir başkasına atfederek ya da ona yansıtarak kurtulma yolunu seçer. Kendi zayıflığını kabullenmek istemeyen birey, bu özelliğini başkasına atfeder. Yansıtma genellikle bilinçaltı yapılı ve dedikoducular, iftiracılar, başkalarının başarılarıyla gurur duymak yerine kıskançlık yapan insanlar tarafından kullanılır. Bu insanlar genellikle hiç kimseye güven duymayan, herkesten şüphe eden bireyler olarak kendilerine karşı olan tavırlarını, aslında başkalarına yükleme çabası içindedir.

Her zaman sınavlarda kopya çeken bireyin öğretmeni, çocuğun sınavlarda kopya çektiğini fark edince çocuğa neden kopya çektiğini sorar. Çocuğun cevabı açık ve nettir.

“Ama herkes kopya çekiyor” Kopya çekmeyi alışkanlık haline getiren bu çocuk kendinde olan bu kötü özelliği başkalarına yansıtır. Herkesin kopya çektiğini düşünerek bu kötü davranışını normalleştirerek sıradan ve olağan kılmaya çalışır.

Örneğin, bir moteller zincirinin satın alımıyla görevlendirilmiş bir müzakereci, satıcıya moteller zincirini satmak için herhangi bir teknik kullanıp kullanmadığını sorar. Satıcı, karşı tarafın bu durumu kendi lehine kullanabileceğini hiç düşünmeden bütün müzakerelerde kullandığı, her duruma uygulanabilen yegâne tekniği alıcıya itiraf eder. Tüm insanların daha çok para kazanma arzularından faydalandığını açıklar. Bunu yaparken satıcı yansıtmaya çalışmaktadır. Her müzakerenin sonucunda kendisi için mükemmel sonuç olabildiğince çok para kazanmaktır. Kendi için önemli olan bu değeri, kendini motive etmek için kullandığı kuralı, başkalarına atfeder. Çok temel insani bir ihtiyaç olan para kazanma arzusundan şekillendiği için satıcının kullandığı teknik çoğu durumda işe yarar. Fakat söz konusu müzakere sürecinde satıcının kullandığı teknik aynı başarıyı göstermemiştir çünkü herhangi bir anlaşmaya varılamamıştır. Çünkü alıcı moteller zincirini prestiji, ünü ve güvenilir ismi için almak istemiştir. Moteller zincirini aldığı zaman maddi değerlerden çok kazanacağı manevi değerlere önem veren satıcı, müzakerenin başarıyla sonuçlanmasına engel olmuştur (Nierenberg, 1969: 38).

2.10.3. Yer Değiştirme (Displacement)

Yer değiştirme yöntemi, engellemenin kaynağına bağlı olarak açıklanamayan düşmanca davranışların anlatılmasında en geçerli ve en isabetli yoldur (Güney, 2006: 293). Birey kendi güdülerinin, kızgınlığının sebebine gücü yetmediğinde, gücünün yettiği kimseye kızgınlığını yönlendirerek güdüsünün yerini değiştirir. Birey, kendi kontrolünde olmayan bir durumu, asıl hedef yerine başka bir hedefe koyarak çarpıtır. Kendi istek ve ihtiyaçlarını tatmin edemeyen bireyler, tatmin etme yolunu sözde daha güçsüz nesnelere ve bireylere yönlendirir.

Örneğin, iş yerinden sinirli dönen eş, sebepsiz yere eşine ya da çocuğuna bağırarak sinirini onlardan çıkarır. Aslında eşi sinirlendiren, iş yerinde yaşadığı bir durumdur. Çocukları onu sinirlendirecek hiçbir şey yapmamıştır.

Müzakere süreci söz konusu olduğunda bazen kızgınlık, öfke, gerginlik gibi yersiz duygular, yer değiştirmenin sonucu olarak ortaya çıkar. Taraflar bu yersiz duygularını açığa çıkartarak, sürecin başarısını olumsuz yönde etkiler. Örneğin, müzakerenin gerçekleşeceği yere, bir takım yaşanmışlıklardan geçerek gelen tarafların, trafikte yaşadıkları, ya da evden çıkarken eşiyile çocuklarıyla aralarında geçen diyaloglar, müzakerenin en başında taraflar arasındaki atmosfere etki eder. Müzakere sürecine olumsuz bir atmosferle başlayan tarafların süreç içerisinde yeniden olumlu bir atmosfer yaratmaları zordur.

2.10.4. Bastırma (Repression)

“Benliğini savunma düzenlerinden ilk tanımlanan ve diğerlerine de temel oluşturan bastırmadır. Bu dürtü, anı ve deneyimlerin bilinçdışına itilmesi ve orada tutulmasıdır” (Güney, 2006: 291). Bastırma en çok kullanılan savunma mekanizmalarından biridir. Korku, suçluluk gibi kaygı yaratan durumların bilinçaltına itilmesi, bastırılmasıdır. Geçmişte hoş olmayan yaşanmış bir durumu unutmak veya gelecek zamanda yapılması gereken bir işi unutmak bastırmaya örnek olabilir. Freud, unutmanın bilinçli olarak yapıldığını, tesadüfe dayalı olmadığını savunur (Nierenberg, 1969: 39). Birey, geçmişte kendisine zor anlar yaşatan bir insanı aramayı unuttuğunda, aslında bu tesadüfi bir unutma değildir, birey onu aramayarak aslında onu bir şekilde bastırmıştır. Bastırma insanlara onları rahatsız eden unsurları unutturur, ama onların varlığını unutturmaz. Bireyler kendilerine kötülük eden insanları unutmak için onları sürekli bastırmak zorunda kalır. Sürekli bastırma yoluna başvurmak ise psikolojik açıdan zarar vericidir. Mutsuzluk, huzursuzluk, donukluk gibi sonuçlara sebep olabilir.

Bastırma, müzakere sürecinde tarafların kullandığı bir savunma mekanizmasıdır. Örneğin, müzakere etmek için bir yer ve zaman belirleyerek, karşılıklı konuşmaya karar veren birey, müzakere sürecinin başlaması için kararlaştırılan saat geçtikten sonra, buluşma saatini unuttuğunun farkına varması buluşmayı bastırmasından kaynaklanmaktadır. Fakat iyi ve deneyimli müzakereciler, karşı tarafın müzakere sürecini unutmadığını, aslında katılmak istemediği için unutmuş gibi yaptığını bilir. Bir sonraki randevu için, bunu bilmek, müzakerecilerin müzakereye bir adım önde başlamasını sağlar.

2.10.5. Karşıt Tepki Geliştirme (Reaction-Formation)

Birey esas güdüsünün tam tersi bir güdüye sahip olduğuna inanarak esas güdüsünü gizleyebilir. Örneğin, manevi huzursuzluğa düşen, başkasına karşı derin bir kin duyan birey, bunu örtmek için, yapay bir sevgi davranışına bürünebilir. Bu durumda, saldırgan ve olumsuz duygular, daima bu sevgi örtüsü altında kalır. Bazı üvey anneler, eşlerinin eski çocuklarına, yapmacık ve gösterişle bir sevgi gösterir. Bu davranışlar, karşıt tepki geliştirmeye örnektir.

Müzakere sürecinde, taraflar karşıt tepki geliştirmeyi çoğu zaman bir taktik olarak kullanır. Müzakere sürecinde taraflar gerçek duygularını birbirlerinden gizleme yolunu seçer. Örneğin, karşıt tarafın teklifine çok sevinen müzakereci, onu mevcut durumundan biraz daha hareket ettirebilmek için, hiç memnun olmamış gibi davranabilir. Böylece, müzakere başlamadan belirlediği hedef noktasına ulaşabilmeyi amaçlar.

2.10.6. Özdeşim Kurma (Role Playing)

Engellemeyle başa çıkmanın başka bir yolu da, bir başkası ile özdeşim kurmadır. Bireyler, başkaları gibi durma, düşünme ve davranma yoluyla ulaşmak istedikleri amaçlara ulaştıklarını sanır. Genellikle kız çocukları, küçükken yaşadıkları deneyimler

doğrultusunda, büyüdükleri zaman anneleri gibi davranır. Ya da erkek çocukları babalarının küçükken onlara davrandığı gibi ileride kendi çocuklarına babalık yapar.

Örneğin Galatasaray'ın ünlü teknik direktörü Fatih Terim'e duyulan hayranlık nedeniyle, onun tanıtımını yaptığı ürünü satın alarak kendisini Fatih Terim gibi hissetmek özdeşim kurmaya bir örnektir.

İki insan bir konuyu konuşmak, görüşmek, müzakere etmek için bir araya geldiğinde altı farklı kişilik rolleri ortaya çıkar. Birinci birey için üç ayrı kişilik söz konusudur. Bunlar gerçek kendi bireyliği, diğer bireyin onu gördüğü bireyliği ve başkalarına gösterdiği kişiliğidir. Diğer birey için de aynı durum söz konusu olduğu düşünüldüğünde, toplamda altı kişilik söz konusudur.

Bu durum müzakere sürecinde çok geçerlidir. Sürecin gidişatına, tarafların istek beklenti ve arzularına göre taraflar farklı rollere bürünmektedir. Çoğu zaman taraflar birden çok rolü aynı anda oynamaktadır. Eğer müzakereciler özdeşim kurma mekanizmasını bilirse, en basit müzakere sürecinde bile karşı tarafın rol yaptığını fark ederek, ona göre bir takım önlemler almaları mümkün olur (Nierenberg, 1969: 40).

Bireyler bahane bulur, yansıtma yapar, yer değiştirir, bazen duygularını bastırır, bazen karşıt tepki vererek açığa vurur. Bu ortak özelliklerin farkında olan iyi müzakereciler, masanın karşı tarafında oturanların davranışlarını daha kolay anlamlandırır, müzakere masasından bir adım önde kalkar.

2.11. Müzakerelerde Ortak Unsurlar

Müzakerelerin boyutları farklılık gösterse de, bütün müzakereleri etkileyen üç ortak unsur söz konusudur. Bunlar; güç, zaman ve bilgidir. Bütün müzakere boyutları ele alındığında, genel olarak güç, zaman ve bilgi (Stuhlmacher ve Champagne, 2000) unsurlarının her türlü müzakere sürecini, seyrini ve sonucunu doğrudan etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla bu bölümde güç, zaman ve bilgi kavramlarının müzakere sürecindeki rolünün ve öneminin anlaşılması için bu kavramların her biri ayrı olarak ele alınacaktır.

2.11.1. Güç

Liderlik, etkileme, otorite gibi kavramlarla bağdaştırılan güç kavramının birbiriyle çelişen, çakışan bazen de örtüşen çok çeşitli anlamları söz konusudur. Genel olarak toplumda güç, şiddeti de beraberinde akla getirir. Öldürme, yaralama, dövme, zorla alıkoyma gibi durumlarda söz konusu olan güç aslında özünde fiziksel güçtür ve yararlı güç niteliği taşımamaktadır. Dolayısıyla, güç kavramını, kişilerarası ilişkilerde ön plana çıkan liderlik, otorite gibi etkilemeye dayalı süreçlerden ayırmak gerekmektedir.

Güç, olayları kontrol etme, olmasını istediğimiz şeylerin olmasına neden olma ve olmasını istemediklerimizi engelleme, yeteneğidir (Kaypakoğlu, 2008: 163). Bu tanımdan yola çıkarak, genellikle günlük hayatta güç, bir bireyin normal şartlarda yapmayacağı bir şeyi, bir güç kullanımıyla yapması şeklinde yorumlanır. Nitekim bu yorumlama güç kavramının gerçek niteliğini ve kullanımını ortaya koymakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü gücün kullanımı, doğrudan varlığının bir sonucu değildir. Başka bir ifadeyle güç, var olabilir fakat kullanılmayabilir, bu yüzden gücü bir kapasite veya bir potansiyel olarak tanımlamak daha doğru olacaktır. Güç, var olmak ile doğru orantılı olmaktan çok, bağımlılık ilişkisi ile doğru orantılı bir kavramdır. Bireyler birbirlerine ne kadar bağımlı ise, birbirleri üzerindeki güçleri de o kadar fazladır. Birbirleri üzerinde güç kullanan

bireylerin ise istediklerinin kontrolü ellerindedir (Robbins, 1993: 366). Örneğin, ailesinin finansal desteğiyle üniversitede okuyan bir öğrenci, ailesinin kendi üzerindeki finansal gücünü hisseder. Birey, ailesine finansal gücü için bağımlıdır. Örneğin aynı birey, okul masraflarının bir bölümünü kendi çalışarak kazandığı para ile karşılıyor olsaydı bu durumda, ailesinin üzerindeki finansal gücü de büyük ölçüde azalacaktı.

Güç kavramını iyi ya da kötü, ahlaklı ya da ahlakdışı, bir kavram olarak nitelemek pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü güç; pozitif ya da negatif değil, nötr bir kavramdır. Güç; bir amaç değil, bir amaca ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Dolayısıyla gücü, kullanıldığı olası amaçlardan tamamıyla ayırmak gerekir. Gücün kullanılma amacı çok kötü veya çok iyi olarak nitelendirilebilir fakat hedeflere ulaşmak için kullanılan gücün kendisi nötrdür, iyi ya da kötü olarak nitelendirilmesi pek doğru değildir (Cohen, 1980: 51-52). Cohen (1980), gücü elektriğe veya rüzgâra benzetir. Elektrik enerjisinin aydınlatma, ısınma gibi bireylerin günlük hayatlarını kolaylaştıracak bir takım yararları vardır. Bireyler, hayatları boyunca çok nadiren elektrik çarpması yaşar. Aynı şekilde, havada zaman zaman kendini hissettiren rüzgâr, kasırga veya hortuma dönüşmediği sürece bir zararı yoktur. Cohen, gücü akciğerlerimizdeki hava ile de karşılaştırır. Bireyler nefes aldıkça akciğerlerine hava girer ve çıkar. Oksijene, her bireyin yaşamsal fonksiyonlarını devam ettirebilmesi için ihtiyacı vardır. Aksi takdirde vücudun belirli bölgeleri hasara uğrar ve bu bireyin ölümüne yol açar. Güç de tıpkı akciğerlerine giren oksijen gibi gereklidir. Bireylerin kendilerini korumak için, hayatlarının kontrolünü ellerinde olduğunu hissetmek ve bu üstünlüğü yaşamaları için gereklidir.

Bireyler haksızlığa uğradıkları zaman ya da herhangi bir haksızlığa şahit olduklarında karşı tepki verme, olaya müdahale etme güçlerini ellerinde bulundurur. Müdahale etseler de hiçbir somut sonuç alamayacağını düşünen bireyler, susmayı tercih eder. Müdahale etmedikleri için susar, kızar ve hatta öfkelenirler. Kendini güçsüz hisseden bireyler, olaylara ilgisiz, kayıtsız kalır ve düşmanca bir tutum içine girer ve bu şiddetle sonuçlanabilir (Cohen, 1980: 52). Bireyler sahip oldukları gücü doğru yerde ve doğru şekilde kullandıkları zaman, güç faydalı ve olumlu sonuçları da beraberinde getirir.

Hücre hapsindeki bir mahkûmun ayakkabı bağcıkları ve kemeri kendisine zarar vermesini önlemek amacıyla görevliler tarafından çıkartılarak el konulmuştur. Uzun bir hücre hapsinin sonucunda çok fazla kilo kaybeden mahkûm, hem kemeri olmadığı hem de kaybettiği kilolardan ötürü bir eliyle pantolonunu tutarak hücrelerinde volta atarken, gardiyan kapı altından yemek uzatır. Kapı altından uzatılan yemeğin pis suların içinde olmasından ötürü, mahkûm aç olduğu halde yemek yemeyi reddeder. Ellerini midesinde gezdirirken, kapı aralığından sigara dumanı kokusu alır. Sigarayı kimin içtiğini görmek için küçük aralıktan kafasını uzatır ve büyük bir keyifle sigara dumanını ciğerlerine çekerek yine aynı keyifle dışarı üfleyen gardiyanı görür. Canı fena halde sigara içmek isteyen mahkûm, umutsuzca kapıya vurur. Gardiyan sinirli bir şekilde azarlar bir ses tonuyla “Ne istiyorsun?” diye sorar. Mahkûm, bir sigara istiyorum diye cevap verir. Gardiyan, mahkûmun bir eliyle pantolonunu tutan, bakımsız, aç haline bakara güçsüzlüğünü fark eder. Öfkeyle homurdanarak alaycı bir tavırla hiç cevap vermeden arkasını dönerek gider. Mahkûma göre içinde bulunduğu durum, gardiyanın baktığı pencereden çok daha farklıdır. Seçeneklerini tekrar gözden geçirir ve risk almaya karar verir. Kapıya bu sefer amirane bir tavırla sertçe vurur. Gardiyan “Yine ne istiyorsun?” diye sorar. Mahkûm, otuz saniye içinde bir tane sigara istiyorum lütfen diye cevap verir ve eğer otuz saniye içinde istediği sigarayı alamazsa her tarafı kan olup, bilincini kaybedinceye kadar kafasını sert duvarlara vuracağını söyler. Hapishane müdürü geldiğinde ise ona gardiyanın yaptığını söyleyeceğini belirtir. Sonuç olarak, gardiyan sigarayı uzatmakla kalmaz, ateşi de kendi yakar. Çünkü gardiyan kısa bir süre için düşünerek durumun fayda - zarar maliyeti analizi yapmıştır (Cohen, 1980: 54). Burada mahkûma istediği sigarayı elde etmesini sağlayan, elinde bulundurduğu güçtür.

Örneğin sendika yetkilileri, ücretlerin de yer aldığı yeni iş sözleşmelerini müzakere etmek için bir araya geldiğini düşünün. Genelde konu maaşlar olduğunda sendika yetkililerin müzakere masasına oturması aslında çok da sık rastlanan bir durum değildir. Müzakere masasına oturmayı kabul ederler çünkü şirket yetkilileri maaşların düşmediği takdirde şirketin iflas edeceğini, yok olacağını söyler. Bu nedenle sendika yetkilileri kısa bir fayda- zarar analizi yaparak, müzakere masasına oturmayı kabul eder.

Gücün, tıpkı yukarıdaki örneklerde olduğu gibi, sadece toplumda yerleşmiş olan kaba kuvveti ifade etmenin de ötesinde, farklı boyutları vardır. Aslında bir kimseye normal şartlarda yapmayacağı bir şeyi yaptırmak için sadece fiziksel güç gerekli değildir. Bir kimseye normal şartlarda yapmayacağı bir şeyi yaptırmak için gücün farklı biçimlerinden de faydalanılabilir. Bireyler, hangi koşullarda olursa olsunlar, mevcut durumdaki riskleri, somut bilgi ve verilere dayandırarak değerlendirdiklerinde ve hepsinden önemlisi güçleri olduklarına inandıklarında istediklerini elde etmeleri çok yüksek bir ihtimaldir.

Farklı boyutlardaki güç, müzakerelerde tarafların ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda ilerlemesi ve istediği sonuçları elde etmesi için önemli bir faktördür. Müzakerede tek bir güç kaynağı yoktur. Ödüllendirici, zorlayıcı, yasal, bilgi, uzman, benzetim, dolaylı, rekabet, risk, ikna gücü gibi güçler kaynağı tarafından etkili şekilde kullanıldığında müzakere sürecinin seyrini ve sonucunu doğrudan etkiler niteliktedir. Gücün kaynakları farklılaşsa da gücün kaynağı olan taraf, müzakere sürecinde istediğini almaya daha yakındır. Örneğin, ödüllendirici ve zorlayıcı güce sahip olan birey, çocuklarını daha kolay etkiler. Anne ve babalar çocuklarıyla olan ilişkisinde bu gücü kullanır. Onların kendileri üzerinde gücü olduğunu fark eden çocuklar, aileleriyle daha kolay müzakere eder. Ebeveynlerinden derslerinde başarılı olduğu takdirde bilgisayar sahibi olup olamayacağını soran çocuk, elde etmek istediği bilgisayarın (kaynağının) gücünün anne ve babasında olduğunu bilir. Çocuğun derslerinde başarılı olması durumunda alacağı ödül bilgisayardır. Bu şekilde çocuk derslerinde başarılı olma şartıyla sahip olacağı bilgisayar konusunda ailesiyle müzakere eder.

Yapılan bir araştırmada, işbirlikçi ve güçlü yöneticilerin daha etkili olduğu görülmüştür. İşbirlikçi amaçlar, gücü beraberinde getirirken, yapıcı örgütsel dinamiklerin güçlenmesine de katkıda bulunur (Tjosvold ve diğerleri, 1991: 294). Güç, direk olarak müzakerenin etkililiği ile ilgilidir. Güç, daha çok işbirlikçi yaklaşımla müzakere masasına oturan taraflarda söz konusudur. Dolayısıyla güç ve işbirliği birbirleriyle ilişkilidir. İşbirlikçi yöneticilerle birlikte çalışanlar, kendilerini ve yöneticilerini de işbirlikçi olarak algılayarak, İşbirlikçi hedefleri olan yöneticiler ise, kendilerini ve çalışanlarını daha güçlü görür. Güç,

sadece işbirlikçi durumlarda söz konusu değildir, fakat rekabetçi yaklaşıma oranla işbirlikçi yaklaşımda daha etkilidir (Tjosvold ve diğerleri, 1991: 295).

Robbins (1993), gücü yasal ve bireysel olmak üzere ikiye ayırır. Robbins'e göre, yasal güç, bireyin herhangi bir kurumda sahip olduğu pozisyondan dolayı elde ettiği gücü ifade ederken, yasal güç, zorlamak ya da ödüllendirmekten, yasal otoriteden veya bilginin kontrolünden kaynaklanır. Bu çalışmada güç, ödüllendirici, zorlayıcı, yasal, bilgi, uzman, benzetim, dolaylı, rekabet, risk, ikna gücü olarak ayrılarak ele alınacaktır.

2.11.1.1. Ödüllendirici Güç (Reward Power)

Ödüllendirici güç, bireylerin ödülü ön plana çıkararak başkalarını etkileme gücünü ifade eder. Başka bir ifadeyle bireylerin tutum ve davranışlarını ödüllendirerek değiştirmeye yöneliktir. Bireyleri ödüllendirerek tutumlarını, davranışlarını ya da kararlarını etkilemek ve yönlendirmek mümkündür. Burada önemli olan nokta, verilen ödülün kazanacak olan taraf için önemli olması, bir anlam ifade etmesi ve gücü elinde bulunduran bireylerle, ödülü alacak bireyin birbirleriyle bağımlılık ilişkisi olmasıdır. Ödüllendirici güç kaynakları çok çeşitli olabilir. Ödüllendirici güç söz konusu olduğunda daha çok finansal veya somut güç faktörleri ön plana çıksa da, ödüllendirici güç, övgü, cesaretlendirme, tebrik etme gibi yöntemlerin kullanıldığı sözlü iletişim yoluyla da yapılabilir. Sınıfta davranış değişikliği üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki, sözlü olarak veya övgü yoluyla davranışları kalıcı olarak değiştirmek mümkündür ve etkili sonuçlar verir (Lewicki ve Litterer, 1985: 243).

Ödüllendirici güç söz konusu olduğunda, müzakerenin başarısı iki faktöre bağlıdır. Ödülün büyüklüğü ve ödülü kazanacak olan bireyin ödülün verileceğine dair olan güveni. Ödül ne kadar büyük olursa, karşı taraf için ne kadar değerli olursa, etkileme ve yönlendirme gücü de doğru orantılı olarak o kadar artacak dolayısıyla başarılı bir müzakere gerçekleşecektir.

Örneğin, bir anne ve çocuk arasında gerçekleşen müzakerede, ödevlerini yapan çocuğunu hafta sonu sinemaya götürmek, annenin ödüllendirici gücünü ifade eder. Bu tür müzakerelerde çocuk ve anne arasında var olan bağımlılık ilişkisinin etkisi, çocuğun anneye olan güveni ve ödülün çocuk için ne ifade ettiği çok önemlidir. Annesinin onu sinemaya gerçekten götürüp götürmeyeceğinde emin olmayan çocuk, ödevlerini bitirmeyecek, dolayısıyla müzakere süreci hiç başlamadan sona erecektir.

2.11.1.2. Zorlayıcı güç (Coercive Power)

Zorlayıcı güç, ödüllendirici gücün tam tersi olarak bireylerin tutum ve davranışlarını cezalandırarak değiştirmeye yöneliktir. Örneğin bir mağazadaki satış müdürü, satış asistanının gerekli satış kotasını dolduramadığı için maaşını eksik yatırması, derslerinden başarılı not alamayan bir öğrencinin babasının hafta sonu dışarı çıkmasını yasaklaması veya işverenin gerekli performansı alamadığı çalışanını işten çıkarması, zorlayıcı gücün kullanım alanlarına örnektir.

Tıpkı ödüllendirici güçte olduğu gibi zorlayıcı güç söz konusu olduğunda da somut bir şeyden yoksun bırakmak, somut bir şeyden alıkoymanın etkili olduğu kadar sözlü olarak kullanılan zorlayıcı güç de etkili olur. Örneğin, gerekli performansı alamadığı çalışanını işten çıkarmak yerine, kızmak, azarlamak en az somut güç kullanımı kadar etkilidir. Veya derslerinde başarılı olamayan çocuğun babası ona yasaklar koymak yerine, ona tepkisini bağırarak dile getirebilir. Zorlayıcı gücün kullanım alanları ödüllendirici gücün kullanım alanları ile benzerlik gösterir. Gücü elinde bulunduran bireye, gücü kullanacağı bireyin bir şekilde bağımlı olması gerekir. Zorlayıcı gücün başarısı, kullanıldığı bireyin tutum ve davranışlarını değiştirme konusundaki etkinliği, uygulanan cezanın türüne, karşıdaki insanın bu cezayı nasıl algıladığına göre değişir (Lewicki ve Litterer, 1985: 244)

2.11.1.3. Yasal Güç (Legitimate Power)

Cezalandırıcı ve ödüllendirici güçte karşı taraf, gücü elinde bulunduran bireyin talimatları doğrultusunda tutum ve davranışlarını değiştirmezken, yasal güç söz konusu olduğunda bireyler yaptırımlardan dolayı tutum ve davranışlarını değiştirmeye karar verir. Bazen, bireyler, istemeseler dahi diğer bireylerden gelen talimatlar doğrultusunda hareket eder. Çünkü istenen şekilde davranmanın aslında en uygun davranış biçimi olduğunu kabul ederler. Söylenenleri yaparak, konulan kurallara uyarlar. Bireylerin hiç arzu etmedikleri halde davranışlarının değişmesine neden olan güç, yasal güçtür. Yasal güç genel olarak bireylerin sahip oldukları meslek, toplumda buldukları mevki, hiyerarşideki konumlar gibi farklı kaynaklardan beslenir. Örneğin Türk toplumunda yaşça daha büyük olan insanların sözleri dinlenir. Onların söylediklerini yapan bireyler için bir ceza veya bir ödül söz konusu değildir. Sadece yaşlı oldukları için, hayata dair daha çok bilgiye sahip olduklarını varsayarak, tecrübelerinden faydalanmak için yaşlıların sözünü dinlemek daya uygun bir davranış biçimi olarak kabul edilir.

Örneğin polis yasalara ve kurallara uyulması için, bir takım cezalar verebilir, toplum düzenini bozan, suç işlemiş bireyleri tutuklayabilir. Bunları yapabilmesi yasal gücünden kaynaklanır. Polisin verdiği kararlara, toplum itiraz etmeden uyar. Çünkü polisin yasal bir gücü söz konusudur (Lewicki ve Litterer, 1985: 247-248).

Yasal gücün kaynakları çeşitlilik gösterir. Örneğin yasal güç, doğuştan gelebilir. Osmanlı döneminde saltanat babadan oğula geçerken günümüzde ise monarşi ile yönetilen ülkelerde hükümdar öldükten sonra yerine ülkeyi yönetmek için kendi soyadından biri gelir. Hükümdarların ölümüyle ülkeyi yönetmek için başa geçen bireyler yasal güçlerini doğumlarıyla birlikte kazanır.

Ödüllendirici ya da cezalandırıcı güç zamanla yasal güce dönüşebilir. Örneğin bir zamanlar, savaş zamanında ordular büyük bir hızla ve özenle askerlerinin yerini

değiştirmek zorunda kalmışlardır. Antik Yunandan çağından başlayarak, 1800'li yıllara kadar savaşlar, kitle halinde askerlerin savaş alanı içinde hızlı ve etkili şekilde yer değiştirme taktiği kullanılarak kazanılmıştı. Bu askeri taktik, topların ortaya çıkması ile yavaş yavaş değişmeye başlamış, daha sonra silahların kullanılmasıyla birlikte tamamen kaybolmuştur. Günümüzde araştırıldığında hala görülür ki, birçok ülke yanaşık eğitim düzeni için çok vakit harcamıştır. Bunun en önemli sebebi, daha kolay komut verilmesi ve performansa göre hızlı bir şekilde cezalandırmanın ya da ödüllendirmenin daha kolay olmasıdır. Yanaşık düzen eğitimi ile birlikte, emirler bir bireyin ağzından çıkmakta, çok sayıda insanın oluşturduğu topluluk soru sormadan verilen emirleri yerine getirmekte alınan kararları uygulamaktadır. Zamanla dllendirme veya cezalandırma yöntemini kullanmak ortadan kalkmış, bir askeri rtbelinin verdiği emri sorgulamadan, sonuçlarını değerlendirmeden kabul edip uygulamak yasal hale gelmiştir (Lewicki ve Litterer, 1985: 248).

Yasal, meşru g grldği gibi toplumsal yapının en temelinde vardır. Gruplar ya da bireyler sosyal yapının her hangi bir biçiminde (aile, savaş, dernek, çalışma grubu, bir spor takımı, okul) kendilerini organize etmek istediklerinde bir toplumsal sistem oluşturur. Toplumsal sistemler kendi ilerinde bir lider seçerek veya atayarak, karların nasıl alınacağını belirlemek için resmi olmayan bir takım kurallar belirler. Kurallar, grup içerisinde paylaştırılır, belirli bireylere bir takım görevler verilerek iş paylaşımı yapılır, sorumluluklar dağıtılır böylece çatışmaları da yönetmek mümkün olur. Böyle bir toplumsal düzen olmadığı takdirde çatışma ortamı kaçınılmazdır. Sosyal yapı ve toplumsal düzene duyulan ihtiyaç, meşru gücün temelini oluşturur.

Müzakere süreci de bir sosyal yapı içinde ortaya çıkar. Bu yapı sadece iki bireyden veya iki takımdan ya da tamamen bireylerden, seyircilerden oluşur. Müzakerede diğer tarafa uygun şekilde cevap vermek için bir takım yükümlülükleri taraflar yerine getirmek durumundadır. Bazı müzakereciler karşı tarafın yasal gücünü görmezden gelerek, onlara konuşma fırsatı vermeyerek, karşılıklı teklifler vermeyi engelleyerek, karşı tarafı inkâr eder. Bu gibi durumlarda müzakereciler müzakereye devam etmeden önce minimal meşru otoritesini kullanır. Ve karşı taraf ortada bir otoritenin var olduğunu kabul eder şekilde

davranana kadar müzakereye devam etmeyebilir. Bütün müzakerecilerin cezalandırıcı ve ödüllendirici gücü kullanma kabiliyetleri vardır. Karşı taraf için bir takım iyilikler de yapabilirler. Tüm bu taktikler de meşru otoriteyi kazanmak için kullanılabilir (Lewicki ve Litterer, 1985: 249).

2.11.1.4. Bilgiden Kaynaklanan Güç

Müzakere çerçevesinde bilgiden kaynaklanan güç, gücün en sık görülen şeklidir. Bilgilendirici güç, bilginin etkiye ve ikna etmeye dayalı doğasıdır. Belirli bir konuda karşı tarafın görüşünü bakış açısını değiştirebilecek nitelikte bilginin birikimi ve sunuşunu içerir. Biriken bilgi miktarına, farklı kaynaklarda referans olarak kullanılma sayısına, bilginin sunumuna ve bilginin kaynağının inandırıcılığına, güvenilirliğine, bilgiyi aktaran bireyin iletişim kurarken sergilediği ikna becerilerine göre farklılık gösterir.

Müzakere çerçevesinde bilgilendirici güç, müzakere sürecinin kalbini oluşturur. En temel müzakerede bile, taraflar kendi pozisyonunu belirler. Daha sonra kendi pozisyonlarını desteklemek için argümanlarını, görüşlerini ve destekleyici elde ettikleri verilerini ortaya koyar. Örneğin daha önce satın alıp bir süre kullandığımız bisikletinizi satmak istiyorsunuz. Kullanılmış bisikletiniz için talep ettiğiniz ücret 100 TL. Fakat alıcı bisikletin en fazla 70 TL edeceğinde ısrar ediyor. Böyle bir durumda talep ettiğiniz ücreti desteklemek için bir takım bilgiler ve veriler ortaya koyarsınız. İlk satın aldığımızda ödediğiniz ücreti, şu anda kondisyonunun ne kadar iyi olduğunu, özelliklerini anlatarak, neden 100 TL talep ettiğinizi açıklarsınız. Siz bunun üzerine bisikletin kullanılmış olduğunu, beş yıl önce alındığını, lastiklerin yıprandığını değiştirilmesi gerektiğini, spotların paslandığını söylersiniz. Bir süre karşılıklı yapılan konuşmalar sonucunda taraflar arasında geniş bir bilgi alışverişi gerçekleşir. Bisikletin ilk alış fiyatı, kaç yıl önce alındığı, amortismanı, kondisyonu, modelin avantajları ve dezavantajları, tarafların ekonomik durumları, hakkında bir takım bilgi alışverişinde bulunur ve en sonunda 85 TL'ye anlaşırlar.

Bilgilendirme gücü aynı zamanda imtiyaz verme sürecinin de kalbidir. İki taraf, birbirleriyle karşılıklı bilgi alış verişinde bulunurken, durum için ortak bir tanı koyar. Durumun gerçekçi bir portresini çizilir. Bisikletin durumu, karşı tarafın satın alma gücünü konuşulur. Bu karşılıklı değiş tokuş, edilen bilgiler yüzde yüz gerçeği yansıtmayabilir. Blöfler, abartmalar, aşırı tepkiler müzakerenin vazgeçilmez taktikleri olarak her zaman var olacaktır. Bisikleti ilk aldığımda 400 TL ödediğimi söyleyebilirim, hâlbuki gerçekten aldığım fiyat 200 TL'dir. Siz bisiklet için 70 TL ödeyebileceğinizi söyleyebilirsiniz fakat maddi durumunuz çok daha fazla ödemenize engel olmayabilir. Değiş tokuş edilen bilgiler yüzde yüz gerçeği yansıtmasa dahi, paylaşılan bilgiler ışığında durumun ortak bir tanısı konulur, buna göre taraflar pozisyonlarında geri ya da ileri adımlar atarak değişiklik yapar, böylece ortak bir zeminde buluşulabilir. Karşılıklı bilgi alış verışı sonucunda her iki taraf durumun kendi açısından değerlendirmesini yaparak, her iki tarafı da mutlu edecek ortak bir noktada, ortak bir fiyatta anlaşılır. Müzakere çerçevesinde karşılıklı bilgi alışverişi tarafların kendi konumlarını doğrulamak ve ortak bir zeminde buluşmak için önemli bir araçtır.

Bilgi, müzakere çerçevesinde çok değişik şekillerde kullanılabilir. Tarafların birbirlerine üstünlük kurma, müzakerenin seyrini kendi lehlerine çevirmek amacıyla bilgiyi kullanırlar. Bilgi doğru şekilde ve doğru zamanda kullanıldığında karşı taraf manipüle etmek için çok önemli bir güçtür. Karşı tarafın vermesini istemediğimiz kararları hakkında olumsuz bilgiler aktararak, seçmesini istediğimiz seçenekler hakkında da olumlu yapıcı bilgiler vererek, bilginin gücünden faydalanarak karşı tarafı etkilemek, kararlarını değiştirmek mümkündür (Lewicki ve Litterer, 1985: 250).

2.11.1.5. Uzman Gücü (Expert Power)

Uzman güç, bilgilendirici gücün değişik bir şeklidir. Bilgilendirici güç, müzakere süreci için hazırlanmış herkesin başvurup kullanabileceği bir güçtür. Uzman gücü ise, sahip olduğu bilgilere hâkim, organize bireyler tarafından kullanılır.

Bireylerin uzmanlıklarını kanıtlamaları için çok çeşitli yollar vardır. Bunlardan biri, bir kimlik yardımıyla uzman olduğunu belgelemeleridir. Üniversite diploması, lisans veya uzman yeterliğinden ötürü herhangi bir pozisyonda bulunanlar, uzman güç sahiplerdir. Örneğin, eczacılar, diplomalarını eczanelerinin duvarına asar. Doktorlar kendilerini tanıtırken unvanlarını isimlerinin başına eklerler. Bütün bu yöntemlerle bireyler, sosyal çevrelerine uzmanlık alanlarını belirterek uzman olduklarını gösterir. Örneğin, yeni bir iş başvurusunda bulunduğumuz zaman işveren bizden bir önceki iş yerimizden referans mektubu talep eder veya bazen işverenler, birlikte çalıştığımız üst yöneticilerin telefon numaralarını ister. Böylece bizimle ilgili iş performansımıza dair bilgiler alır. Herhangi bir makale ya da kitap yazarken başka bir yerden alıntı yapmak, alıntı yapılan kaynağın yazarının uzman olduğunun göstergesidir. Bir diğer yöntem, önemli fakat çok sık başvurulmayan rakamlar ve gerçekleri öne sürerek bir konuyu değişik bakış açılarıyla tartışmaktır (Lewicki ve Litterer, 1985: 251). Bu şekilde uzman olarak anılmak aslında bir bakıma tehlikelidir, çünkü bireyler bu şekilde ahkâm kesiyor olarak algılanabilir.

Uzman gücünün bir diğer örneğini ise, ikinci Dünya Savaşı sırasında General George S. Patton'un ilk Kuzey Afrika işgalinin komutasını verdiği dönemde görmek mümkündür. Tüm zamanların en bencil komutanı olarak tanınan General George, her konuda her bilgiye sahip olduğunu iddia eden, başkalarının düşünce ve önerilerine kulak asmayan bir komutandı. Fakat İkinci Dünya Savaşı sırasında amiral geminin kaptanının düşünce ve önerisini dinleyip uygulayarak, Kuzey Afrika Harekâtını başarıyla sonuçlandırmıştır. Tüm zamanların en bencil komutanı olarak tanınan, her konuda bir fikir beyan eden General George'un amiral geminin kaptanının ne düşündüğünü dinleyerek kararlarını uygulamasının en nedeni, amiralin sahip olduğu uzman güçtür (Cohen, 1980: 66). Kozmetik ürün almak için bir dükkâna giren bireyin tavsiye edilen markanın ürününü hiç düşünmeden almasının nedeni, uzman tarafından önerilmesidir. Cilt tipine, kusur ya da problemlerine yönelik uzman tarafından tavsiye edilen ürünü hiç tereddütsüz satın alan birey, uzman gücün varlığını kabul eder.

Yukarıda bireylerin gündelik hayatlarında birbirlerinin düşünce, duygu ve kararlarını etkilemesinde rol oynayan uzman güç, müzakere sürecinde de tarafların aldığı kararlarda önemli rol oynar. Tıpkı bir eczacının diplomasını duvara asarak uzmanlık gücünü hissettirdiği gibi, müzakere sürecinde de tarafların birbirlerine uzmanlık alanlarını hissettirmeleri son derece önemlidir. Uzman gücünün, müzakeredeki rolü, müzakerenin konusuna, taraflarına bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Örneğin, taraflardan birinin uzmanlık alanıyla ilgili bir konu üzerinde konuşuluyorsa, son zamanlarda yayımlanmış bir makale, ya da bu makaleden yapılmış bir alıntı, bireyin uzman gücünü kanıtlar niteliktedir. Böylece uzmanlık gücünü tanıyan taraflar, uzmanın kararlarına saygı göstererek kabul eder. İlk bakışta bu şekilde davranmak, patavatsız bir davranış şekli olarak algılansa da, sonuç itibari ile birey uzman olduğunu karşı tarafa kanıtlamış olur ve müzakere sürecinde bir adım öne çıkar. Bir gayrimenkul müzakere süreci söz konusu olduğunda, eğer satıcı belirli bir bölgedeki imar kanunlarını çok iyi bildiğini, bu konuda uzman olduğunu karşı tarafa gösterirse, karşı tarafa durumu açıklarken, müzakere sürecini kendi istediği gibi yönlendirebilir. Kendi pozisyonunu açıklarken satıcı, iddiasını imar kanunlarının belirli bir maddesine dayandırarak açıklayabilir. Ya da belirli bir maddesini, kendi söylediklerinin doğruluğunu kanıtlamak için kullanabilir.

Uzman güç, müzakere süresince belirli bir konunun doğruluğuna karşı tarafı inandırmaya çalışmaktan daha etkilidir. Bireyler, belirli bir konuda uzman olan biriyle o konuyu tartışmaktan daha çok çekinir. O konuda uzmanlık kazanmış biriyle müzakere etmek için, enine boyuna konunun detaylarını konuşmak için, başka bir uzmandan yardım isteyecektir. Bu da, hem maddi yük, zaman kaybı hem de riskli bir durum anlamına gelir. Kendi uzmanlık alanıyla ilgili bir konuda müzakere edilecekse, uzman olmayan taraf, daha az açık sözlü, daha az saldırgan bir duruş sergilemesi, konuda uzman olan taraf açısından büyük bir avantajı ifade eder.

Liderin sahip olduğu özel bilgi; uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az birey bu bilgiye ulaşabilirse bireyin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar fazla olur. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi bilgi ve güç arasındaki ilişkinin

önemini ortaya koymaktadır. Toplum içinde bireyler, liderlerin özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanır. Liderin çevresi üzerinde etki kurmasında, çevresinin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip olduğu varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olan bireydir.

Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerinin bilgisi ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir (Erdal, 2007: 13).

2.11.1.6. Benzetim, Karizmatik (Referent) Güç

Benzetim gücü, bir bireyde sahip olunması istenilen özellikler ve imkânlar olarak tanımlanabilir. Etkileyiciye, isteyerek benzeme ya da özenme esasına dayanır. Gücü elinde bulunduranın bireysel niteliklerinden ve bireysel ilişkilerinin sonucundan elde edilir. Gücü elinde bulunduranın hedef ile olan ilişkisine bağlıdır. Başka bir ifadeyle hedefin gücü elinde bulundurana ne kadar çekici geldiği ile ilgilidir. Gücü elinde bulunduran hedefe hayranlık duyabilir, sevebilir, öfkelenebilir, hoşlanmayabilir. Bu duygularla hedef ile kendi arasında bir takım benzerlikler ve farklılıklar yaratabilir. Bu çekicilik, fiziksel olabilir, giyim ve kıyafetler, bireysel özellik, hayat tarzı olabilir. Arkadaşlık, toplu halde yaşama, benzerlik, dürüstlük, samimiyet, içtenlik, bütünlük, çekiciliğin nitelikleri olabilir.

Benzetim gücün bütün niteliklerini belirtmek çok güçtür çünkü benzetim gücünün dayandığı nokta algılayanın gözünün içindedir. Bu da şu anlama gelir. Gücü elinde bulunduranın kendisi neyin çekici olduğunu düşündüğü değil, hedefin neyi çekici bulduğudur. Yakışıklı veya güzel görünümlü insanlar arkadaş edinmede veya çevresindeki insanları etkilemede çok fazla güçlük çekmez. Karizmatik olarak nitelendirdiğimiz benzersiz fiziksel özellikleri bulunan, konuşma yetenekleri ve kendine güvenleri olan insanlar çok büyük kitleleri etkilemekte ve yönlendirmekte daha başarılı olur.

Çocuklar babalarının kıyafetlerini giyer, onların oturduğu gibi sandalyede oturur. Mimikleri konuşmaları belirli bir yaşa geldikten sonra belirgin şekilde babalarına benzer. Ergenlik çağındaki çocuklar televizyonda izledikleri ünlüleri örnek almaya başlarlar. Basketbol oyuncularını, şarkıcıları, mankenleri taklit ederler. Kendi idollerini taklit ederler. Yetişkinler son modayı takip ederek, giyimlerinde en son trendleri takip ederler. Marka giymeye özen gösterirler (Lewicki ve Litterer, 1985: 254).

2.11.1.7. Rekabet Gücü

Bireyler elinde bulundurdukları için ne kadar çok rekabet ortamı yaratırsa, sahip oldukları o kadar değerli olur. Söz konusu maddi değeri olan somut elle tutulur bir ürün olabileceği gibi aynı zamanda bir fikir, değer de olabilir. Örneğin iş yerinde yöneticisine çok güzel bir fikri olduğunu söyleyen bir birey düşünün. Yönetici, öncelikle bu fikrinden kendisinden önce daha önce başkalarının haberi olup olmadığını sorar. Çalışan, daha önce fikirlerini paylaştığını fakat bu fikirlerine gereken değerlerin verilmediğini söyler. Bu durumda çalışanın fikri değerini kaybeder. Çünkü ortada herhangi bir rekabet durumu söz konusu değildir. Çalışan eğer, başkalarıyla fikrini paylaştığını çok ilgilendiklerini, daha çok bilgi almak istediklerini söyleyerek, aslında öncelikle yöneticisiyle konuşmaya geldiğini söylese, yöneticisinin tepkisi çok daha farklı olur. Yönetici, belki de kapıyı hemen sıkıca kapayarak, sessiz şekilde çalışanın fikrinden bahsetmesini bekleyecektir. Çalışan başkalarının kendi fikriyle ilgilendiğini söyleyerek, rekabet yaratarak, fikrini değerli hale getirmiştir (Cohen, 1980: 56).

Örneğin, bir iş başvurunuz sonucunda mülakata çağrıldınız. Bir yıldır çeşitli sebeplerden dolayı çalışmıyorsunuz ve iş arıyorsunuz. Özgeçmişinizle ilgili bir takım sorulardan sonra geçen bir yıl boyunca sahip olduğunuz bilgileri güncel tutmak için neler yaptığınızı soruldu. Siz çok bir şey yapmadığınızı söylediniz. Mülakatınızı yapan birey, tamam biz size mülakatınızın sonucunda olumlu ya da olumsuz en kısa zamanda geri döneceğiz diyerek mülakatı sonlandırdı. Siz ne zaman geri döneceğini ısrarla sorarsınız karşınızdaki, nasıl olsa bir yere gitmeyeceğinizi düşündüğü için sizi geçirir. Çünkü şu anda görüştüğünüz başka bir şirket yoktur. Sizi isteyen haber bekleyen sizinle çalışmak için rekabete girmiş başka bir şirket bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle rekabet gücü söz konusu değildir (Cohen, 1980: 56).

Rekabet gücü, doğru şekilde kullanıldığı zaman müzakerelerde çok önemli rol oynar. Taraflar bir takım talep ve isteklerine ulaşmada rekabet yarattıklarında bu hedef ve isteklerine ulaşmaları kolaylaşır.

2.11.1.8. Risk Alma Gücü

Risk alma, cesaretin sağduyuyla karışmasıdır (Cohen, 1980: 60). Risk alma gücünü bir örnekle açıklamak mümkündür. Örneğin, bir ev satın almak isteyen bireyin ev için ödeyebileceği para 270 milyardır. Ev sahibinin ise talep ettiği miktar 300 milyardır. Bu evin alıcı için önemi çok büyüktür. Çünkü eşi, yıllardır bu evde oturmanın hayalini kurmaktadır. Bu nedenle evi almak isteyen birey, günlük harcamalarından kısarak bütün gelirini bu ev için biriktirmiştir. Bu durumda, evi satın almak isteyen bireyin evin onun için ne kadar önemli olduğunu, tek çıkar yolunun bu ev olduğunu karşı tarafa hissettirdiği sürece, ne kadar çabalarsa çabalasın, satıcıya 30 milyar indirim yaptırtması imkânsız denilecek kadar azdır. Eğer alıcı, belki şu karşıdaki eve de bir bakmalıyım oranının fiyatı benim karşılayabileceğim şekilde olabilir tarzında başka seçeneklerinin de olduğunu karşı tarafa aktarır şekilde davransa, sonucun çok daha farklı şekilde olması kaçınılmazdır. Alıcının farklı seçenekleri olduğunu fark eden taraf, potansiyel müşteriyi kaçırmamak için talep ettiği ücretten daha aza inebilir.

Risk alma gücünü kullanmadan önce taraflar, sahip olmak istediklerinin kendileri için ne anlam ifade ettiğinin farkında olmalıdır. Tarafların istedikleri, her ne ise, kendileri için çok önemlidir fakat gereğinden çok değer vermek bazen zaman kaybına yol açarken bazen de istenilen hedeflere ulaşmak için kapıların aralanmasına yardımcı olur. Risk almak, mantıksız bir hamle yapmak demek değil, sonucun kazançla doğru orantılı olabileceği riskler almaktır. Risk almadan önce olası potansiyel kazançlarınızın, olası kaybedeceklerinize değip değmeyeceğini iyi hesaplamak gerekmektedir.

2.11.1.9. İkna Gücü

Toplumda çoğu insan bireylerin mantıklarını kullanarak eninde sonunda doğru kararlar vereceklerine inanır. Aslında mantık insanların karar vermesinde çok az etkilidir. Eğer bir insanı bir konuda etkilemek, ikna etmek için, dikkat edilmesi gereken üç unsur vardır. Birincisi, ikna etmek için çabalanan birey, ne söylenildiğini anlamak zorundadır. Birey, neden ikna olması gerektiğini, altında yatan gerekçelerini deneyimlerle paralel olarak sunulan açıklamalarla anlamak durumundadır. Bunun için de, ikna edilecek bireyin iç dünyasına girmek gerekir. İkinci olarak sunulan kanıtlar, neden ikna olmasının gerektiğine dair sıralanan sebepler birey için bir anlam ifade etmelidir. Son olarak ve en önemlisi, sunulan öneriler karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır. Çünkü karşıdaki birey söyleneni ne kadar iyi anlarsa anlansın, ne kadar güçlü kanıtlar sunulursa sunulsun, bunlar karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığı sürece hiçbir anlam ifade etmez.

Örneğin, televizyondaki çeşitli markaların deodorant reklamlarını düşünün. Reklamda oynayan kadın, deodorantı sıkıyor ve 24 saat kuruluk hissi yaşadığını söyler. Fakat reklam boyunca 24 saat kuru kalacağınıza dair herhangi bir kanıt sunmaz. Aslında buradaki amaç, bu deodorantın toplumdaki bayanların ihtiyaç ve isteklerine nasıl karşılık verdiğini topluma anlatmaktır. Genelde bayanlar koltukaltı terlemelerinden şikâyet ettikleri için her zaman kuruluk hissi veren deodorantlar aramaktadır. Televizyondaki reklamlar,

kuruluk hissine kanıt sunamaları da, ihtiyaç ve beklentilere cevap vereceklerine dair bir mesaj niteliği taşır (Cohen, 1980: 86).

Müzakere, karşı tarafı ikna etmeye dayalı bir süreçtir. Taraflar birbirlerini ikna ettikleri oranda başarılı sonuçlar elde eder. Karşı tarafı ikna etmede, yararlandıkları somut veriler, bilgi ve belgeler çok önemlidir. İkna gücünü elinde bulunduran taraf, müzakere masasından istediği sonuçla ayrılmaya daha yakın olan taraftır.

2.11.2. Zaman

Müzakerelerin gerçekleştiği zaman dilimleri, müzakerenin boyutlarına göre farklılık gösterir. Müzakerenin boyutu ne olursa olsun, zaman faktörü, sürecin bir unsuru olarak, sürecin seyrini ve sonucunu etkiler. Temel bir müzakere süreci, otuz saniyelik bir telefon görüşmesi kadar kısa bir sürede gerçekleşebileceği gibi, Türkiye-Avrupa Birliği müzakereleri gibi çok daha karmaşık konuları içerdiği durumlarda, uzun yıllar devam edebilir (Steele ve diğerleri, 1989: 29).

Müzakerede, tarafların müzakereye ayırdıkları zaman çok önemlidir. Tarafların karşılıklı müzakereye ayırdıkları zamanı dilimleri, müzakerenin başarılı sonuçlanmasında rol oynar. Farklı zaman baskıları yaşayan taraflar, müzakerenin sonuçlanması için aynı çabayı sarf etmez. Taraflardan birinin zaman konusunda esnek bir yaklaşım sergilemesi, diğer tarafın çok sıkı ve katı kurallar koyması, esnek olan tarafın müzakereye bir adım önde başlamasına neden olur. Çünkü zaman daraldıkça katı olan taraf daha çok gerilerek saldırgan bir tutum içine girer (Cohen, 1980: 92).

Stuhlmacher ve Champagne (2000), tarafından yapılan araştırmaya göre, ortak bir anlaşmaya varmak için harcanılan zaman, müzakere durumuna göre değişkenlik gösterir. Müzakere süresi ne kadar uzun sürerse, tarafların kabul edilebilir bir noktada anlaşma

şansları o kadar yüksek olur. Çünkü karşılıklı ortak kararlar almak için, tarafların daha çok zamana ihtiyacı vardır. Zaman baskısı, zaman ihtiyacının önünü keser. Zaman baskısı, bazen bireylerin amaçlarına ulaşmada daha aceleci davranmalarına sebebiyet vererek, rekabetin artmasına yol açar, bazen de tarafların kısıtlı zamanda, anlaşmaya varmak için daha çok çabalamalarına, dolayısıyla işbirliği içinde hareket etmelerine neden olur (Carnevale ve Lawler, 1986: 638).

Müzakerelerde zaman baskısı söz konusu olduğunda, gerçek zaman baskısı ve algılanan zaman baskısı arasında ayırım yapmak önemlidir. Müzakerenin performansında, algılanan zaman baskısı, gerçek zaman baskısı kadar önemli olabilir. Dolayısıyla bireylerin müzakere sürecinde zamanı nasıl algıladıkları önem kazanır. Taraflar, baskının ortaya çıkış nedeninin, kendi algılamalarından mı kaynaklandığını, yoksa gerçekten bir zaman baskısının varlığının sonucu mu olduğunu doğru ayırt etmelidir. Zaman baskısı bireylerin ortak bir karara varmak için ayırdıkları zamanı küçümsemelerine, bu da çok endişeli insanların kararlarını vermede zorlanmalarına sebep olur.

Yapılan bir araştırmada (Carnevale ve Lawler 1986) rekabetçi yaklaşımla müzakere masasına oturan taraflarda, yüksek zaman baskısının ortak bir zeminde buluşmayı geciktirdiği, müzakere sonuçlansa bile, çok verimli olmadığı görülmüştür. İşbirlikçi yaklaşımla müzakere masasına oturan taraflarda ise, zaman baskısının ortak bir karar almada etkisinin olmadığı, alınan kararın kalitesi ve sonuçlarına olumsuz etki etmediği gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle, yüksek zaman baskısı, tarafların müzakere masasına hangi amaçla oturduklarıyla ilişkili olarak müzakere sürecini ve sonucunu etkiler. Bireysel amaçlarla müzakere masasına oturan taraflarda yüksek zaman baskısı rekabeti tetiklerken, taraflar arasında bilgi alışverişini azaltarak, anlaşmaya varma ihtimallerinin önüne geçer. Diğer yandan müzakere masasına anlaşmak için işbirlikçi bir yaklaşımla oturan taraflarda yüksek zaman baskısı, işbirliğini kolaylaştırarak, bilgi alışverişini sağlar.

Özetle, yüksek zaman baskısı, tarafların amaçlarına, istek ve arzularına göre, müzakereye olumlu veya olumsuz etki eder. Taraflar, ilk tekliflerinden yüksek zaman baskısı söz konusu olduğunda geri adım atmaz. Bu araştırmanın bir diğer bulgusu ise,

bayanların erkeklere oranla zaman baskısı söz konusu olduğunda müzakere sürecinde daha etkili olduğudur. Yüksek zaman baskısının müzakereye etkileri yadsınamaz bir gerçektir. Tarafları işbirlikçi veya rekabetçi tutum sergilemesine yol açar

Genelde bir müzakerenin sonuçlanması için kararlaştırılmış, önceden belirlenmiş bir tarih söz konusu ise, müzakere son dakikada sonuçlanır. Gazetelerde veya televizyonlarda duyulan son dakika anlaşmaları, gerçek hayatta çok geniş alanlarda gerçekleşen müzakereler için de söz konusudur. Örneğin söz konusu olan bir iş müzakeresi ise, müzakere bireylerin ofisten içeri adım attığı zaman başlar ve kapıdan çıktıkları anda son bulur. Genel olarak bütün müzakerelerde, sonuç, tarafların müzakereye ayırdığı sürenin bitiminde veya hemen bitmeden alınır. Tıpkı günlük yaşamda bireylerin yapmaları gereken işleri verilen süre bitmeden hemen önce bitirdikleri gibi. Örneğin bir ödev teslim etmesi gereken öğrenci, öğretmenin tanıdığı bir hafta süre içinde son gün ödev yapmaya başlar.

Müzakerenin noktalanması için öngörülen sürenin (deadline) deneysel etkililiğinin yanı sıra tanınan süreler çok önemli bir stratejidir (Gino ve Moore, 2008: 372). Zaman maliyeti, müzakerenin ne kadar süreceğine bir limit koymaz, bunun yerine, müzakerenin sürdüğü zamana maliyet katar. Zaman maliyeti bütün müzakere süreçleri için geçerlidir ve değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Son sürelerle kıyasla zaman maliyeti, simetrik olmayabilir.

Müzakereciler karşı tarafa karar vermek için ayırdıkları son süreyi söyledikleri zaman her iki taraf için de daha olumlu müzakere sonuçları söz konusu olur. Son sürelerini saklayan ya da gizleyen taraflar, müzakerenin sonuçlanmama ihtimalini de arttır. Zaman limitlerini karşı tarafa söyleyenler, karşı tarafın da zaman baskısı içinde hissetmelerine neden olur. Eğer belirtilen süre içerisinde bir karara varılamazsa, karşı taraf da açmaza girer. Taraflar birbirlerini anlaşma için belirledikleri tarihlerden haberdar ederse, diğer taraf, anlaşma için daha çok çaba sarf edecek, son tarih gelmeden anlaşma için çabalayacaktır (Gino ve Moore, 2008: 375)

Örneğin, işi gereği başka bir ülkeye taşınacak olan birey, işine başlamadan önce arabasını satmak için uğraşmaktadır. Uçağın hareket etmesi, arabasını satmak için herhangi bir müzakere için son süreyi (deadline) ifade eder (Gino ve Moore, 2008: 373).

Son tarihler ile zaman maliyeti konusunda bir ayırım yapmak gerekir. Zaman baskısı iki türlü meydana gelir. İlki, müzakerenin sonuçlanması için tarafların belirledikleri son tarih (deadline), diğeri ise zaman maliyeti (time costs) olarak adlandırılan kaybedilen zamanın taraflara maliyetini ifade eder (Gino ve Moore, 2008: 378). Zaman maliyetinin söz konusu olduğunu düşünmek, son tarih vermekten daha farklı sonuçlar doğurur. Çünkü son tarih simetrik, müzakereyi her iki taraf açısından da sonlandırır. Müzakerecilerin genellikle aynı son tarihleri söz konusu değildir. Örneğin iki müzakereciden birinin müzakerenin sonlanması için belirlediği süre, on dakikayken diğerininki bir saat ise, on dakika vakit ayıran müzakerecinin belirlediği son tarih, müzakerenin sonlanacağı zamandır. Çünkü genelde bakıldığında müzakerecilerin müzakereye ayıracakları zaman on dakika ile sınırlıdır. On dakikanın ardından, bir saat zamanı olan tarafı gözetmeksizin, müzakere her iki taraf için de sonlanır. Zaman maliyeti ise, asimetriktir, bir tarafa daha çok maliyet yüklerken diğeri tarafa daha az maliyet yükleyebilir.

Satıcılar son tarihlerle yüz yüze geldiklerinde, eğer son tarih ortak bir bilgi ise, bu durumun yaptırımları daha büyük olur. Zaman maliyeti ise tam tersi etki yapar. Satıcılar zaman maliyeti ile karşı karşıya kaldıklarında zaman maliyeti her iki tarafın bilmediği bir durum ise, gizli ise, daha iyi sonuç alırlar. Zaman maliyeti, zaman baskısının bir türüdür. Bir taraf için veya her iki taraf için zamanın akıp gitmesi maliyet yaratıyorsa zaman maliyeti söz konusu olur. Zaman maliyeti tarafları daha istekli kılar, çünkü zamanları değerli olduğu için bir an önce anlaşmaya vararak daha çok vakit kaybetmek istemezler. Zaman baskısı stratejik bir zayıflıktır, çünkü karşı tarafa müzakereyi geciktirme imkânı vererek daha yetkin kılar.

Yapılan bir araştırmada (Gino ve Moore, 2008), kullanılmış bir arabanın satışı konusunda katılımcılar satıcı veya alıcı rolü üstlenmişlerdir. Bazı çiftlere müzakere etmeleri için on-beş dakika verilirken, bazılarına beş dakika süre verilmiştir. Katılımcıların yarısına, başka bir ifadeyle beş dakika süre tanınan katılımcılardan zaman baskılarını hemen açığa çıkarmaları istenmiş, geri kalanından ise zaman baskılarını gizli tutmaları istenmiştir. Son tarihini açığa çıkaran tarafın, elde ediği kazancın müzakerecinin gücü ile ilgisi olmadığı görülmüştür. Bu araştırmada görülmüştür ki, sadece beş dakikalari olduğunu söyleyen müzakereciler, müzakerenin hızını arttırarak daha olumlu sonuçlar elde etmiştir. Aynı araştırmada, müzakereciler sorulan bir takım sorular sonucunda, müzakerecilerden karşı tarafın müzakere etmek için ayırdığı zamanı bilmeyenlerin daha iyi müzakere ettiklerini düşündüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Müzakerecilerin, müzakere için belirledikleri tarihleri açığa çıkarmaları, diğer tarafın da bilmesi, tarafların tahmin edemeyeceği bir takım yararlar sağlar. Bu konuda yapılan araştırmalarda görülmüştür ki, müzakere için belirlenen tarihi açığa çıkarmanın çok açık yararları vardır, fakat müzakereciler bunun farkında değildir. Bununla beraber müzakereciler, müzakerenin sonuçlanması için tarih belirlemenin anlaşmaya varmak için sadece kendi üzerlerindeki değil, aynı zamanda karşı taraf üzerindeki baskıyı arttırdığının farkında değildir. Zaman baskısına maruz kalan birçok müzakereci, müzakerenin noktalanması için belirledikleri süreyi karşı tarafa aktarmaz çünkü bunun müzakerenin sonuçlanmasında olumsuz etki edeceğini düşünür (Gino ve Moore, 2008: 381).

Örneğin, satıcı ve alıcı müzakerelerinde, bir otomobil satarken, satıcı, müzakereye daha çok zaman harcamak, alıcının kendi hedeflediği fiyattan arabayı satın almasına zaman tanımak şeklinde görülebilir. Fakat bunun önünde geçmek için satıcılar, müzakerenin en başında, müzakere için ayırdıkları zamanı ve şartlarının aynı olduğunu belirtmesi gerekir. İngiltere’de veya Kuzey Amerika’da bir iş görüşmesine sadece beş dakika geç kalırsanız bu normal karşılanır fakat özellikle Arap ülkelerinde normal karşılanan on beş veya yirmi dakika gecikme pek hoş bir durum olarak karşılanmaz (Samovar ve Porter, 1991: 37).

2.11.3. Bilgi

Müzakerelerde tarafların müzakere konusu ve mevcut durum hakkındaki sahip olduğu bilgiler, müzakere sürecinde konuya nasıl yaklaştıklarını, davranışlarını ve ürettikleri çözümleri de etkiler. Dolayısıyla müzakere tarafların bildikleri ve bilmedikleri, müzakere sürecini ve sonucu etkileyecek derecede önemli bir unsurdur. Müzakereye katılan tarafların performansları, konu hakkındaki kritik noktaları değerlendirirken, müzakereye sebep olan problemin analiz edilmesinde ve çözümler üretilmesinde sahip oldukları bilgileri kullanma becerilerine bağlıdır. Tarafların ortak bir zeminde buluşarak karşılıklı var olan çatışmaya nokta koyacak bilgileri yoksa taraflar duyguları, deneyimleri, sezgileri ya da varsayımlar ile hareket eder. Daha önce yaşadıkları benzer durumlarla karşılaştırmalar yaparak, sorunu çözmeye çalışırlar. Böylece, müzakere sonucu, duygular deneyimler gibi profesyonel olmayan, değişkenlik gösteren unsurlar tarafından şekillenir.

Bilgi, müzakere tarafların birbirleri hakkında bildikleri, kararlarının sonuçları, altında yatan nedenler, strateji ya da taktikleri içerebilir. Karar vermede iki tür bilgi, söz konusudur. Birincisi sonuç bilgisi diğeri ise, süreç bilgisidir. Müzakerelerde sonuç bilgisi; kar miktarı, varılan nihai çözümü içerirken, süreç bilgisi çok çeşitli şekillerde bireylerin karşısına çıkar. Bireylerin tercihleri, stratejileri, ilgi alanları, çevresi, algılamalarını içerebilir (Thompson ve DeHarpport 1994'ten aktaran Stuhlmacher ve Champagne, 2000 473).

Bilginin müzakereye çok çeşitli etkileri söz konusudur. Kesin hüküm içeren bilgilerin müzakere sürecine etkileri karmaşıktır. Faydalı bilginin ise, müzakere sürecinin olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusu olabilir. Yalnızca bir tarafın kendi bakış açısı doğrultusunda sahip olduğu bilgiler hedefindeki anlaşmayı ve ilk teklif vermeyi kolaylaştırmaktadır. Teklif konusunda sahip olunan bilgi, tutarsızlıkları gerçekten azaltmakta, karşı taraf hakkında sahip olunan bilgiler ise, bilgiye sahip olan tarafı daha az

hırslı bir bakış açısına sahip olmasını sağlamakta, sunulan teklifi kabul etmesine yol açmaktadır. Bu durumda literatür taramasında çeşitli kaynaklarda karşımıza çıkan rakibini tanı ya da rakibin hakkında ne kadar çok bilgi edinirsen müzakere masasından o kadar avantajlı ayrılırsın gibi söylemler her müzakere durumu için geçerliliğini kaybetmektedir (Stuhlmacher ve Champagne, 2000: 487).

BÖLÜM III

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

3. 1. Değerlendirme

Müzakere ile ilgili literatür araştırması yapıldığında müzakere yönetim süreci ile ilgili olarak yapılan en büyük yanlışın müzakerenin kavramsal niteliği ile ilgili olduğu görülmüştür. Türkiye’de çok yeni bir alan olarak son yıllarda üzerinde çalışmalar yapılan müzakere yönetim sürecini net ve kesin çizgilerle ayıramamak, bu kavram kargaşasına neden olurken, farklı kavramlarla dönüşümlü olarak kullanılmasına da yol açmıştır.

Günümüzde, müzakere kavramıyla en sık karıştırılan ve hatta birbirlerinin yerine dönüşümlü olarak kullanılan kavram, pazarlık kavramıdır. Bu kavram kargaşası, bireylerin müzakereyi, bir pazarlık süreci olarak algılamasından kaynaklanır. **Pazarlık**, müzakere sürecinin bir unsuru olarak, süreç boyunca tarafların kendi istek ve ihtiyaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek amacıyla yaptıkları görüşmeleri ifade eder. Müzakereyi iyi ve doğru anlamak için, müzakere ve pazarlık kavramlarını birbirlerinde kesin ve net çizgilerle ayırarak, her müzakereyi bir pazarlık süreci olarak görme yanlışından kurtulmak gerekir.

Danışma, bireyin karar vermeden önce farklı bireylerin fikir ve görüşlerine başvurması sonucu, yine en son kararı kendisinin almasıdır. Danışma, müzakereden bir yönüyle ayrılır. Danışmada tek bir kişinin kararı söz konusuysen, müzakerede, karşılıklı ortak bir karar almak önemlidir.

Tartışma, pazarlık gibi müzakere sürecinin bir unsuru olarak, bireylerin ortak bir noktada buluşmalarına yardımcı olabileceği gibi, müzakerenin başarısız sonuçlamasına da yol açabilir. **Münazara** ise, karşıt düşüncelere sahip bireylerin fikirlerini savunmasıdır. Genellikle iki grup şeklinde yapılan münazaralarda bir grup belirli bir düşünceyi savunurken, diğer grubun karşıt düşünceyi savunması beklenir. Münazaraları, önceden belirlenmiş kurallar ve roller çerçevesinde gerçekleşen, jüri üyelerinin kazanımı belirlediği kurgulanmış fikir savunmaları olarak tanımlamak mümkündür.

Sözleşme, nasıl yapılacağı genellikle yasalar tarafından belirlenmiş hukuki işlemler olarak, özellikle ticari ya da resmi müzakerelerde önem taşırken, **anlaşma** ise, bireylerin herhangi bir konuda aynı tutum ve düşüncede olmasını ifade eder. Anlaşma, karşılıklı ortak karar almak yönüyle müzakerelerle benzer özellikler taşısa da, her anlaşmayı müzakere şeklinde ifade etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Anlaşma bir süreç değil, ancak müzakerenin bir sonucu olabilir.

Uzlaşma, bireylerin karşılıklı ödünlerle aralarında bir anlaşmaya varmaları yönüyle, müzakere süreciyle benzer özellikler taşır. Fakat uzlaşma anlaşmaya giden yolda sadece bir basamaktır.

İkna, bireylerin herhangi bir konunun doğruluğunu veya yanlışlığını sorgulamaksızın, karşı tarafa kabul ettirme çabası, **inandırma** ise, bireyin gerçekten doğru olduğuna inandığı bir konuyu somut kanıtlar ortaya koyarak yaptığı bir faaliyettir. İkna ve inandırma, müzakere sürecinde tarafların ortak bir noktada buluşmak için sürecin bir unsuru olarak başvurdukları bir yöntemdir.

Müzakere, yukarıda tanımlanmaya çalışılan kavramlardan birçok yönüyle ayrılır. **Müzakere**, birbirleriyle bağımlılık ilişkisi yaşayan iki taraf arasındaki görüş ve beklenti ayrılıklarını, kazan-kazan yaklaşımı ile ortak bir noktada çözmeye yarayan, ortama

yansıyanlar kadar yansımayanların da etkili olduğu, tarafların tutum ve davranışlarıyla şekillenen, karşı tarafı ikna etmeye dayalı bir kişilerarası iletişim sürecidir.

Müzakerenin gerçekleşmesi için, çatışan değerler ve birbirine bağımlılık çok önemlidir. Birbirine bağımlı olmanın sonucu olarak ortaya çıkan ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilmesiyle oluşan memnuniyet, bütün müzakerelerin ortak paydasıdır. Müzakerenin gerçekleşmesi için bir diğer koşul, çatışan değerleri ve birbirine bağımlılık ilişkisi olan iki tarafın da aynı oranda kazandığını düşünmesidir. Müzakerelerde amaç, bir tarafın kaybettiğini düşünürken, diğer tarafın elde edebileceğinin en fazlasını alması değildir. Eğer böyle olsaydı, taraflar müzakere etmeyi değil, münakaşa yolunu seçerlerdi.

Müzakere ve iletişim kavramlarını birbirinden ayrı olarak düşünmek ve değerlendirmek, müzakere yönetim sürecinin kesin ve net olarak anlaşılmasını zorlaştırıcı niteliktedir. Kişilerarası iletişim, müzakere sürecinde tarafların düşüncelerini, beklentilerini, hedeflerini ve isteklerini karşı tarafa aktarmada son derece önemli olarak sürecin seyrini ve sonucunu doğrudan değiştirecek niteliktedir. Başka bir ifadeyle, müzakere yönetim süreci tarafların kurdukları iletişimin kalitesiyle doğru orantılı olarak gelişir. Etkili sözlü ve sözsüz iletişim becerilerine sahip bireyler arasında gerçekleşen müzakereler daha kısa sürede çözülerek, daha başarılı sonuçlar verir.

Güç kavramı, müzakere yönetim süreciyle ayrı düşünülemez bir diğer kavram olarak müzakere yönetim sürecinde önemlidir. Güç, toplumlarda genellikle şiddeti de beraberinde akla getirirse de, müzakerelerde özellikle birbirleriyle bağımlılık ilişkisi yaşayan kişilerarasında etkili olan bir potansiyel ya da kapasitedir. Bireyler, potansiyel güç kapasitelerini kullanarak, müzakerelerin seyrine ve sonucuna doğrudan veya dolaylı şekilde yön verir. Tarafların güç kullanmadaki amacı, birbirilerini etkileyerek tutum ve davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Müzakerelerde taraflar, etkili ve başarılı bir müzakere süreci için gücün farklı boyutlarından faydalanır. Farklı boyutlardaki güç, müzakerelerde tarafların ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda ilerlemesi ve istediği

sonuçları elde etmesi açısından önemli bir faktördür. Çünkü gücün kaynağı olan taraf, müzakere sürecinde istediğini elde etmeye her zaman daha yakın olan taraftır.

Gücün farklı boyutları müzakere sürecinde önemlidir fakat ***bilgiden kaynaklanan güç***, müzakerelerde hayati önem taşır. Belirli bilgi ve birikime sahip olan taraflar, karşı tarafın tutum ve davranışlarını değiştirecek gücü de elinde bulundurur. Taraflar, müzakere esnasındaki argümanlarını desteklemek, böylece karşı tarafı ikna etmek için bilginin gücünden faydalanır. Bilginin önemi müzakere sürecinde sadece tarafların birbirlerinin tutum ve davranışlarını değiştirdiği bir güç olmanın da ötesindedir. Müzakere sürecinde, öncesinde ve sonrasında sağlıklı şekilde bilgi alışverişinde bulunan tarafların gerçekleştirdiği müzakereler daha etkili ve başarılı olur.

. Her müzakerenin sonuçlanması için tarafların belirli bir zamana ihtiyacı vardır. ***Zaman faktörü***, müzakerenin boyutlarına göre, farklı şekillerde müzakerelerin seyrini ve sonucuna etki eder. Zaman, müzakere açısından öncelikle tarafların müzakere için ayırdıkları süreyi ifade eder. Bu anlamda zamanın karşılıklı olarak eşit şekilde paylaşımı, müzakerelerin başarısı açısından önemlidir. Uzun süren müzakerelerde ortak noktada buluşmak kolaylaşırken, kısa sürede sonuçlanan müzakereler de ortak noktada buluşmak zorlaşır. Çünkü tarafların ortak noktada buluşmak için belirli bir zamana ihtiyaçları vardır.

Zaman ve müzakere ilişkisinde, bir diğer öne çıkan unsur zaman baskısıdır. Farklı zaman baskıları yaşayan taraflar, müzakerenin sonuçlanması için de aynı çabayı sarf etmeyecekleri için, zaman baskılarının eşit dağılımı müzakerelerde önem taşır. Yüksek zaman baskısının müzakerelere etkisi yadsınamaz bir gerçek olarak, tarafların müzakerelerde tutum ve davranışlarını da etkiler. Zamanın müzakere sürecine etkisi, tarafların müzakerenin sonuçlanmasında önceden belirlenmiş bir tarihleri söz konusu olduğunda da ortaya çıkar. Önceden belirlenmiş bir tarih, taraflar arasında bir zaman baskısına yol açarak, gergin bir ortam yaratabilirken, tam tersi şekilde, tarafların birbirlerine bir adım yaklaşmalarının da önünü açabilir. Burada önemli olan, tarafların zamanın müzakere sürecini etkileyen unsur olduğunun bilincinde olarak, bu konuda

birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunması ve işbirliği içerisinde ortak bir noktada buluşmalarıdır.

Bu çalışmada, müzakere kavramsal olarak ele alınarak müzakerenin çerçevesi çizilmeye çalışılırken aynı zamanda, kuramsal açıdan da bir takım değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan literatür araştırması sonucunda müzakerenin çıkış noktasının oyun teorisi olduğu görülmüştür. Fakat bu çalışmada, oyun teorisi eleştirel bir bakış açısıyla ele alınarak, müzakerelere sosyal değişim kuramları penceresinden bakılmaya çalışılmıştır.

Müzakere yönetim süreci, çoğu zaman işbiriksiz oyunların en bilineni olan Tutuklular İkilemi oyunuyla karşılaştırılmaktadır. Tutuklular İkilemi gözaltına alınan iki şüphelinin ayrı ayrı hücrelere konularak suçlarını itiraf ettirmeye dayalı olduğu bir oyundur. İki şüphelinin önüne itiraf veya inkâr olmak üzere iki seçenek sunulur. Her ikisi de suçunu itiraf etmezse, ikisi de az bir ceza alacaktır. Eğer her ikisi de suçunu itiraf ederse cezaları çok daha büyük olacaktır. Bir taraf itiraf edip diğer taraf inkâr ederse, itiraf eden, inkâr edene oranla çok daha ağır ceza alacaktır. Bu çerçevede, birbirleriyle iletişim kuramayan ve dolayısıyla birbirlerine güvenmeyen mahkûmlar, en iyi sonucu elde etmek için kendi kararlarının yanı sıra, diğer mahkûmun kararını da tahmin etmeye çalışır. Tutuklunun arzuladığı en iyi sonuç, serbest kalmaktır. Fakat bu sonuç diğer mahkûm için en olası en kötü sonucu ifade eder. Başka bir ifadeyle Tutuklular İkilemi oyununda bir mahkûm kazanırken diğer mahkûm kaybeder. Çünkü tutukluların amacı, kendileri kazanırken, diğer tarafın tamamen kaybetmesidir Bu yönüyle Tutuklular İkilemi, müzakere sürecinden ayrılır.

Tutuklular İkilemi'ne müzakere çerçevesinden bakıldığında, oyun en iyi şekilde iki tutuklunun suçlarını inkâr ederek 2'şer yıl hüküm giymeleriyle sonuçlanmalıdır. Ancak oyun bu şekilde sonuçlandığında, müzakere ile ortak noktaları görmek mümkün olur. Çünkü müzakere, her iki tarafın da eşit derecede birbirlerine yaklaşarak ortak noktada buluşma sürecidir. 2'şer yıl hüküm giyen tutuklular ancak aynı oranda kazandığını düşünür. Fakat birbirleriyle iletişim kuramayan, birbirlerinin duygu, düşünce ve

davranışlarından haberdar olamayan taraflar, kararlarını kendi başına almak durumunda kalır. Bu açıdan bakıldığında müzakereleri bu tür oyunlarla anlamlandırmaya çalışmak, çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Müzakereleri oyunlardan ayıran bir diğer önemli özellik, oyunların oyuncular tarafından belirli kurallar ve değerler çerçevesinde, sınırları belirli olarak oynanırken, müzakere sürecinde bu tür kuralların, değerlerin, ödül ve risklerin önceden belirlenmiş kurallarla değil, müzakerecilerin deneyimleyerek öğrenmiş olmasıdır.

Müzakereler, iletişim yönüyle de Tutuklular İkilemi'nden ayrılır. Tutuklular, ayrı ayrı hücrelere konularak iletişim kurmaları engellenirken, müzakerelerde taraflar ancak etkili iletişim becerilerini kullandıkları oranda ortak bir noktada buluşabilirler.

Müzakereleri oyun olarak algılamak, doğru bir yaklaşım olmayacaktır çünkü müzakerelere oyun olarak algılayarak girmek, tarafların rekabetçi bir tutum sergilemesine yol açar. Rekabetçi bir tutumla müzakere masasına oturmak, müzakerenin doğasına aykırıdır. Çünkü müzakerelerde amaç, zafer kazanmak değil, karşılıklı ortak bir noktada buluşmaktır.

Müzakere kavramı ele alınırken, müzakerelerde kullanılan iki tür strateji ile karşılaşılmıştır. Strateji, müzakerelerde müzakerecinin izleyeceği yol haritası şeklinde tanımlanabilir. Bu anlamda müzakerecilerin rekabetçi, yayılmacı ve birleştirici olmak üzere iki türlü yol haritası vardır. Bu çalışmada, rekabetçi, yayılmacı stratejinin bir müzakere stratejisi olduğu görüşüne karşı çıkılırken, müzakerecilerin birleştirici stratejiyi benimseyerek müzakere masasına oturmaları gerektiği görüşü savunulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada kuramsal açıdan, müzakereler sosyal mübadele teorisi ile ilişkilendirilerek anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Sosyal mübadele teorisi, özünde birçok

yönüyle müzakere süreci ile benzer özellikler taşır. Teori, insan ilişkilerine ödül ve bedel ilişkisi olarak bakar. Bireyler, ilişkilerinde ödülleri maksimum seviyeye çıkarmayı hedeflerken, bedelleri de en aza indirmeye çalışır. Bireyler sonuçta elde ettikleri ödül ve bedelleri bir terazide tartarak, ilişkilerine devam etme veya son noktayı koyma kararını alır. Bu süreç, bireyin ihtiyaçları, amaçları ve diğer bireylerle etkileşimlerinde ortaya çıkan faktörlerle şekillenir.

Müzakerelerde olduğu gibi sosyal mübadele teorisinde de, birey kendi ödülleri maksimuma çıkarmayı hedeflerken diğer bireylerin de ödülleri de aynı derecede üst seviyeye çıkarmak için çabalarsa, bu durum işbirliği olarak adlandırılır. İşbirliği yapan bireyler, ilişkilerini sürdürme kararı alır. Müzakerelerde de ancak karşılıklı olarak işbirliği yapan taraflar ortak bir noktada buluşarak çatışmaları çözüme kavuşturabilir.

Bireyler, eğer kendi ödülleri en üst seviyeye çıkarmayı hedeflerken diğer bireylerin bedellerini de maksimum seviyeye çıkarmaya çalışırlarsa, aralarındaki ilişki rekabet adını alır ve bireyler, ilişkilerine son noktayı koyma yolunu seçer. Müzakerelerde de rekabetçi bir ruhla ilişkileri sağlıklı şekilde sürdürmek, pek mümkün değildir. Taraflar arasında rekabet söz konusu ise, müzakere sürecinin ilerlemesi imkânsız denilecek kadar güçtür.

Sosyal mübadele teorisinde güç, müzakerelerde olduğu gibi önem taşır. Çünkü bireylerin, ilişkilerini devam ettirme veya son noktayı koyma konusunda güç, önemli bir etken olarak sürece etki eder. Güç, aynı müzakerelerde olduğu gibi, bireylerin birbirlerine farklı derecelerde bağımlı olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar ve bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemede önemli rol oynar.

Sosyal mübadele teorisine göre, müzakere, bilgi alışverişinin söz konusu olduğu, var olan sorunları çözmeye ortak karşılıklı kararlar alındığı ve ikna etmeye dayalı bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre, müzakere sonuçları; müzakerecinin karakter özellikleri,

durumun özellikleri ve süreç içerisinde müzakerecilerin davranışları olmak üzere üç unsurun etkileşimiyle şekillenir. Sosyal mübadele teorisi müzakereyi sosyal değişim süreci olarak görür. Müzakere masasına oturan taraflar arasındaki ilişki, işbirliğine dayanır. Taraflar hem kendileri hem de karşı taraf için elde edilecek faydayı maksimumuma çıkarmayı hedeflerken, olumlu ilişkiler kurar.

Sosyal mübadele teorisinin bir ögesi olan alternatifleri karşılaştırma düzeyi (comparison level of alternatives) müzakerelerde, müzakerecilerin müzakere ile varılan anlaşmaya en iyi alternatifleri (MİVANA) ile benzer özellikler gösterir. Sosyal mübadele teorisinde alternatifleri karşılaştırma düzeyi, bireylerin ilişkilerini devam ettirmeleri ve sonlandırmaları için alacakları karardan önce, var olan alternatiflerini gözden geçirmelerini ifade eder. Mevcut ilişkilerini sonlandırmaları veya devam ettirmeleri için, taraflar alternatiflerini gözden geçirerek karar verir. Müzakerelerde ise, MİVANA taraflardan birinin müzakere masasından kalkarak, müzakereye son noktayı koyması durumunda ne yapacağını ifade eder. MİVANA'larını gözden geçiren taraflar, müzakerelerde bir sonraki atacakları adımları planlar. MİVANA'larına göre taraflar, müzakere sürecine yön vererek, müzakere sonucuna etki eder.

Sosyal mübadele teorisine göre, bireylerin müzakerelerde birincil motivasyon kaynağı bireysel çıkarlarıdır. Müzakere davranışları, bir takım soyut ya da somut malların yine başka bir takım soyut ya da somut mallarla değiş tokuşuna göre şekillenir. Taraflar, genellikle kendi seçeneklerini bilir, seçimlerinin faydalarını ve zararlarını tartarak seçimlerini ona göre yaparlar. Seçeneklerini ve sonuçlarını gözden geçiren taraflar, ortak kararlar almada daha kesin adımlar atar.

Rekabetçi müzakerelerde, bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybetmesi söz konusudur. Başka bir ifadeyle bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybı anlamına gelir. Rekabetçi bir ruhla müzakere masasına oturmak, müzakerenin doğasına aykırıdır. Çünkü müzakere, her iki tarafın da kazan-kazan yaklaşımını benimseyerek, ortak bir noktada

buluşma amacıyla, işbirlikçi davranışlar sergileyerek bir araya geldikleri bir süreci ifade eder. Kaybedenlerin yaratıldığı müzakere, gerçek anlamda müzakere niteliği taşımaz.

Rekabetçi strateji benimseyen müzakereciler, birbirlerini saf dışı bırakmayı hedefleyerek, müzakere sonucunda alacakları payı en üst düzeye çıkarmaya çabalar. Dolayısıyla birbirleri ile kurdukları iletişimi minimum seviyede sürdürürken, bilgi alışverişi de sekteye uğrar. Mümkün olduğunca kendileri ile ilgili az bilgi paylaşırken, karşı taraf hakkında olabildiğince fazla bilgi toplayarak güvensiz bir ortam yaratılmasına yol açarlar.

Rekabetçi stratejinin yanı sıra, ***birleştirici strateji***, müzakereyi sabit değerlerin paylaşımı olarak değil, bütünleştirici ve işbirlikçi olarak görür. Birleştirici stratejide, taraflar birbirlerinin duygu ve düşüncelerine önem vererek, iletişimi maksimum seviyeye çıkararak olabildiğince bilgi paylaşımında bulunur. Birbirleriyle iletişim kurarak aralarında güven inşa eden tarafların ortak bir noktada buluşmaları daha kolay olur. İşbirlikçi tutum sergileyen taraflar, her iki tarafın da kazandığını düşünmesi için yaratıcı çözümler üretmeye çabalar.

Müzakere ile ilgili bir diğer tartışma konusu nasıl sınıflandırılacağı ile ilişkilidir. Farklı kaynaklarda müzakereler, iş, ticari, rehine, kültürlerarası, gruplararası, kişilerarası müzakereler şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada, müzakereleri boyutları 3 grupta sınıflandırılması uygun bulunmuştur. Müzakerelerin her biri kendi içinde farklı özellikler barındırır da, özünde tüm müzakere boyutları birbirinin içine geçmiş durumdadır. Bu nedenle müzakerenin boyutlarını gruplararası, uluslararası ve rehine müzakereleri olmak üzere üç kategoriyle sınırlandırmak, kendimizi tekrar etme yanlışına düşmemizin de bir anlamda önüne geçeceği düşünülmüştür.

Kültürlerarası müzakere, farklı kaynaklarda farklı araştırmacı ve uzmanlar tarafından müzakerenin bir boyutu olarak ele alınsa da, bu çalışmada, kültür kavramı

uluslar arası müzakerenin bir unsuru olarak değerlendirilmiştir. Bunun nedeni, kültürlerarası müzakerenin özünde uluslar arası müzakere ile benzer özellikler taşımasıdır. Farklı ulusların bir sorun veya çatışma yaşadığı durumlarda bir araya gelerek, ortak bir noktada buluşmak için müzakere masasına oturmaları, aynı zamanda farklı kültürlerdeki bireylerin de müzakere süreciyle ortak özellikler taşır.

Gruplararası müzakere, birbirleriyle bağımlılık ilişkisi yaşayan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları grupların, farklı görüş ve beklentilerini, ortak bir noktada buluşarak, kazan-kazan yaklaşımı ile kişilerarası iletişim unsurlarını kullanarak çözmek için çaba sarf ettiği bir kişilerarası iletişim sürecini ifade eder. Süreç olarak, kişilerarası müzakere ile benzer özellikleri taşısa da, grup kavramının sürece müdahil olmasıyla bir takım farklılıklar da taşır.

Grupların bireylere oranla sayıca üstün olmaları, müzakere sürecini zorlaştırdığı düşünülse de, bir takım kolaylıkları da beraberinde getirir. Bireylerinin sayılarının fazlaşması, iletişimi de fazlaştırarak, taraflar arasında daha çok bilgi alışverişini önünü açabilir. Burada tarafların aktif dinleme becerileri sahneye çıkar. Grup içerisinde dinleme oranı ne kadar kaliteli ve etkili olursa, müzakerenin başarısı da o doğrultuda fazla olur.

Uluslararası müzakere ise uluslararası arenada ülkeler ve diğer aktörlerin teklif ve önerilerini, karşılıklı değiş tokuş yaparak, herhangi bir çatışma durumunda, işbirlikçi kararlar alarak gelecekteki ilişkilerini yönettiği bir süreçtir. Uluslararası müzakere kişilerarası ve gruplararası müzakereden farklı olarak, başlangıç ve bitiş noktası belirli, sınırları olan tek bir süreç değil aksine devamlı bir süreci ifade eder. Aktörleri, kararları ve durumları birbiriyle ilişkili devam eden aktivitelerin bir sonucudur. Uluslararası müzakere, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, gibi çok uluslu resmi oturumlardan, meclisin kokteyl partisi gibi resmi olmayan davetlere kadar çok geniş bir görüntüyü kapsar. Dolayısıyla uluslar arası müzakerelerin katılımcıları da çok geniş bir yelpazede yer alır. Bazen bir ulus, bazen uluslar arası bir organizasyon müzakerenin katılımcıları olabilir.

Uluslararası müzakereler, taraflar arasındaki fiziksel ve kültürel mesafelerden etkilenen bir süreçtir. Dolayısıyla uluslararası müzakerelerde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, farklı kültürel altyapılara sahip olan tarafların olaylara ve bireylere bakış açılarının farklılık gösterdiğidir. Çünkü farklı kültürlerdeki bireyler bir araya gelerek, belirli bir sorunu ortak bir noktada buluşarak çözümlenmeye çalışırken, farklı algılamaları, tutum ve davranışları, inançları, değerleri, sürecin seyrini ve sonucunu farklı şekillerde etkiler. Uluslar arası müzakere katılımcılarının yapacakları en büyük yanlış kültürden kaynaklanan farklılıkları müzakere sürecinde görmezden gelmektir.

Farklı kültürlerden gelen bireylerin kullandıkları beden dilleri de farklılık gösterir. El kol hareketleri, beden hareketleri, göz teması müzakere sürecinde tarafların kurdukları iletişimin kalitesini, dolayısıyla müzakere sürecini de etkiler. Farklı el kol, beden ve göz hareketleri toplumda topluma farklı algılamalara yol açabilir. Farklı algılamalar, çatışmaları da beraberinde getirir. Dolayısıyla, önemli olan bu yanlış algılamaların kültürlerarası farklılıklardan kaynaklandığının bilincinde olarak müzakere masasına oturmaktır.

Kriz müzakereleri ise, gruplararası ve uluslar arası müzakerelerden süreç olarak farklı özellikler taşır. Kriz müzakereleri, krizde olan insanın güvenini kazanarak ona güvende olduğunu hissettirmek yoluyla problemin çözümü için karşılıklı iletişim unsurlarının kullanıldığı bir süreci ifade eder. Bu çalışmada, kriz müzakereleri rehine içermeyen müzakereler ve rehine müzakereleri olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır.

Müzakerecilerin karşı karşıya oldukları kriz durumunun bir rehine durumunu yoksa rehine içermeyen bir durum mu olduğunun ayrımını kesin ve net şekilde yapması gerekir. Karşı karşıya kalınan olay, bir bireyin bir veya birden çok bireyi rehin alarak bir takım taleplerinin karşılanmasını sağlamaya çalıştığı bir rehine durumu mudur, yoksa bir bireyin kızgınlığını, öfkesini bir veya birden çok bireye, kurban veya kurbanlarına

yönelterek bu duygudan kurtulma isteğinin bir sonucu olarak mı geliştiğinin ayrımını yapması gerekir.

İletişim ve dinleme bütün müzakere boyutlarında önemlidir fakat konu kriz müzakereleri olunca iletişim ve dinleme iki kat önem kazanır. Kriz müzakerelerinin başarısı doğrudan tarafların aktif iletişim ve dinleme becerileriyle şekillenir. Çünkü ancak, kriz içindeki birey, duygu ve düşüncelerini doğru şekilde aktardığı oranda, müzakereler başarılı olur.

Bu çalışmada, kriz müzakereleri kavramsal olarak ele alınırken aynı zamanda kuramsal açıdan da değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan, kriz müzakereleri yönetim süreci, S.A.F.E. Modeli açısından incelenmiştir.

S.A.F.E. Modeli, kriz müzakerelerinde tarafların başvurduğu bir kriz müzakere stratejisidir. Bu modelin amacı, kriz olaylarının şiddetini azaltarak, olayları çözmek için etkili stratejiler geliştirmeye dayanır. Model, çatışmaların şiddetinin artması veya azalması ile ilgili olarak, sabit talepler, uyum sağlama, yüz, duygusal sıkıntı olmak üzere dört kareden bahseder. S.A.F.E. Modelinin dört karesini izleyen müzakerecilerin, krizi daha başarılı şekilde çözmesi mümkündür. S.A.F.E. modelinde önemli olan, müzakerecilerin şüphelinin hangi karede olduğunu iyi belirlemeleridir.

Sabit talepler karesi, kriz içinde olan şüphelinin bir takım taleplerde bulunduğu zamanı ifade eder. Uyum sağlama karesinde ise, taleplerin ardından şüpheli ve müzakereci aralarında güven inşa ederek uyum sağlamaya çalışır. Aralarında etkileşim kurmaya çalışan taraflar, birbirlerini nasıl algıladığı önem kazandığı kare yüz karesidir. Duygusal sıkıntı karesinde şüphelinin mevcut durum karşısında nasıl hissettiği önemlidir.

Müzakereci, şüpheli ile arasında gerçekleşecek olan müzakere sürecine başlamadan, hangi S.A.F.E. karesinin mevcut duruma egemen olduğunu belirleyerek, kuracağı iletişimin boyutunu buna göre adapte etmelidir. Burada önemli olan mevcut kareye göre kuracağı iletişime yön veren tarafın durumun şiddetini azaltması böylece bir sonraki karede iletişim kurmaya başlanıldığında daha başarılı sonuçlar elde etmesidir.

Çatışma yaşayan taraflar, kurdukları etkileşim sürecinde, kareden ortak memnuniyetleri sonucu olarak bir sonraki kareye geçerler. Kriz müzakerelerinde, bulgular, daha kolay olacağından dolayı, bireylerin buldukları karede belirli ortak bir memnuniyet yaratıldıktan sonra kare atlamaları en uygun olanıdır. Kareler arasında geçiş, doğru zamanda yapılmadığında, krizin şiddetinin artması muhtemeldir.

Bütün müzakereler, belirli evrelerden geçerek gerçekleşir. Bu evreler arasındaki geçiş sürelerinin, kesin ve net ayrımını yapmak çok güçtür. Fakat başarılı müzakereciler, bu evrelerin her birinin varlığını bilerek müzakereye hazırlanmaları müzakerelerin başarısı açısından son derece önemlidir.

Hazırlık ve planlama süreci, müzakerenin seyrini doğrudan etkileyecek en önemli aşamadır. **Hazırlık sürecinde**, başarılı müzakereciler, araştırma yaparak karşı taraf hakkında olabildiğince bilgi edinmeye çalışır. Elde ettiği bilgi ve verileri değerlendirerek bir takım varsayımlar geliştirirler. Taraflar müzakere sürecinde hayati önem taşıyan hedef ve direnç noktalarını hazırlık sürecinde belirlemelidir. Çünkü etkili bir müzakere süreci, tarafların belirledikleri hedef ve direnç noktaları arasında gerçekleşir. **Hedef noktası**, müzakerecinin neden müzakere etmek istediği, müzakerenin nerde sonlanmasını hedeflediği noktadır. Ulaşmak istediği noktayı müzakere başlamadan belirlemeyen müzakerecilerin, sonuca ulaşmaları imkânsız denilecek kadar zordur.

Direnç noktası ise, bireyin anlaşma yapmayı kabul edebileceği kendi şartlarına uygun olan son noktadır. Direnç noktası, bireyleri çok kötü anlaşmaları kabul etmekten korusa da, aynı zamanda kabul edilmeye değer bir anlaşmadan mahrum bırakabilir.

Tarafların direnç noktaları birbirleriyle örtüşmediği durumlarda, çatışma kaçınılmazdır. Bu nedenle direnç noktasını doğru belirlemek önemlidir.

Hazırlık aşamasında müzakerecilerin müzakere ile varılan anlaşmaya en iyi alternatiflerini belirlemeleri gerekir. *MİVANA*, taraflardan birinin müzakereye son vermesi durumunda diğer müzakerecinin atacağı bir sonraki adımı ifade eder. Taraflar *MİVANA*'larını belirlemeden müzakereye başlamamalıdır çünkü iyi müzakerecilerin her zaman alternatifleri olmalıdır. *MİVANA*, müzakere sürecinde, tarafların karşı koymaları gereken bir anlaşmayı kabul etmelerinden onları korur. Çünkü alternatifleri olan taraflar, kendilerini mevcut durumu kabul etmeye zorunlu hissetmezler. İkinci olarak *MİVANA*, müzakere masasına oturan tarafların, hedef noktalarına yakın en üst düzeyde alacaklarını alıp masadan kalkmalarına yardımcı olur.

Müzakereciler hazırlık aşamasında hedef ve direnç noktalarını *MİVANA*'larını belirledikten sonra müzakere edilecek sorunları tespit etmelidir. Hedefleri belirlemek, o hedefe nasıl ulaşılabileceğinin de planlanmasını da beraberinde gerektirir. Buna da, müzakere edilecek sorunların tespitinden başlanmalıdır. Müzakerelerde sorunlar, müzakerelerin boyutlarına göre farklılık gösterir. Bazı sorunlar, ikinci el bir otomobile ödenecek paranın kararlaştırılması kadar kolayken, bazıları ise işçilerin maaş beklentilerini karşılanması için çok çeşitli ekonomik verilerin değerlendirilmesi gibi karmaşık süreçleri içerebilir. Müzakere edilecek sorunların tespit edilmesinden sonra müzakereciler karşı taraf hakkında araştırma yapmalıdır. Karşı tarafı anlamak müzakere sürecinin başarısı açısından son derece önemlidir. Taraflar, birbirleri hakkında mümkün olabildiğince fazla bilgi edinerek, karşı taraf için neyin önemli olduğunu bilmek durumundadır. Çünkü ancak karşı tarafın önceliklerini bilen tarafların birbirlerini anlamaları mümkün olur. Karşı taraf hakkında araştırma yapmak, karşı tarafın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek buna göre müzakere sürecine hazırlık yapmayı gerektirir.

Hazırlık aşamasını, *planlama aşaması* takip eder. Planlama aşaması, tarafların izleyeceği yolu nasıl tasarladığı ile ilgilidir. Müzakerenin nasıl başlayacağı ve ilerleyeceği,

tarafların beklentilerini en aza indirerek beklentilerine karşılık vermek gibi konuların planlanması, planlama sürecinde gerçekleşir. Planlama süreci, müzakerecilerin strateji oluşturduğu aşamadır. Planlama süreci, müzakerecinin, müzakere sürecinin seyrine göre, müzakere masasında olabilecekleri önceden hesaplayarak, olabilecek olumsuzlukları bertaraf etmek için yaptığı hazırlıktır. Bu nedenle iyi ve etkili bir müzakere sürecinin temeli, iyi planlama yapmaktan geçer.

Etkili bir hazırlık ve planlama sürecini açılış, başlangıç aşaması takip eder. Açılış aşaması, müzakere başlamadan meydana gelen her durumdan daha önemlidir çünkü bu aşamada müzakerecilerin etkililiği artık prova ve denemeden gerçek performansa geçmektedir. Müzakerelerde sürece doğrudan etki yaparak kilit rol oynayan aşama açılış aşamasıdır.

Test aşamasında en önemli nokta tarafların istek ve hedeflerini doğru şekilde karşı tarafa aktarmasıdır. Bu aşamada taraflar hazırlık aşamasında belirledikleri amaçlarını, isteklerini, başka bir ifadeyle neden müzakere masasına oturduklarını birbirleriyle paylaşır. Bir taraftan taraflar, kendi istek ve hedeflerini karşı tarafa açıklarken, diğer taraftan karşı tarafın güçlü ve zayıf yönlerini gözlemleyerek, nasıl ve hangi konularda yola çıkarak hareket sınırlarını anlamaya çalışırlar (Steele ve diğerleri, 1989: 33). Başlangıç ve hazırlık aşamasında söz konusu olan varsayımlar, test edilme fırsatı yakalar. Daha önce hazırlık aşamasında yapılan varsayımların hepsinin doğruluğunun test edilmesi bu aşamada gerçekleşir. Test aşamasında taraflar, birbirlerine olabildiğince fazla soru sorarak birbirleri hakkında bir takım bilgiler elde etmeye çalışır. Zaman içerisinde bilgi elde etmeye başladıkça, karşı tarafı test etmeye de başlarlar.

Hareket aşaması ise, tarafların birbirlerini ilk mevcut orijinal pozisyonlarından hareket etmelerini sağlamaya çalışarak aynı zamanda kendi başlangıç pozisyonlarını korumayı hedefledikleri aşamadır. Etkili bir hareket aşaması için müzakereciler, mevcut durumun destekleyici ve ilerleyici yönde yapılacak olan kısa özetlerden faydalanmaları önemlidir. Böylece anlaşma için taraflar gerçek koşullarını gözden geçirerek düşünme imkanı bulacaktır. .

Sonuç ve anlaşma aşaması, müzakereye son noktanın konulduğu aşamadır. Müzakere sürecinde ne zaman sonuca yaklaşıldığını anlamak müzakereciler açısından çok kolay değildir. Önemli olan tarafların sona yaklaştıklarını fark ederek, son tekliflerini vermeleri ve karşılıklı alınan cevaplar ile müzakerenin sonlanmasıdır.

Yukarıda, müzakere süreci açısından bütün müzakere boyutları için geçerli olarak bahsedilen kavram ve kuramlar, müzakere sürecinin seyrinde ve sonucunda önemli rol oynar. Bu açıdan bu kavram ve kuramları iyi ve doğru anlayarak müzakerelere katılmak önemlidir.

KAYNAKÇA

Açıköz, H. M. 2005. *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları.

Aksoy, M. 2007. XVI. Yüzyıl Şuarâ Tezkireleri ile Necâfî'nin Şiirlerine Göre Anadolu Türk Edebî Dilinin Gelişiminde Deyim ve Atasözü Kullanımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16: 141-162.

Aktan, C. C. ve Bahçe, B.A. 2007. “Kamu Tercihi Perspektifinden Oyun Teorisi”, içinde Modern Politik İktisat Kamu Tercihi (ed. Aktan, C.C. ve Dileyici, D.). *Seçkin Yayınları*, Ankara: 153- 176.

Altun, N. 2010. Dede Korkut'ta Yer Alan “Urulaşuban” Kelimesi Hakkında. *International for Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 5(2): 793-799.

Baltaş, Z. ve Baltas, A. 1992. *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bazerman, H. M. ve Neale, M. A. 1993. *Negotiating Rationally*. The Free Press.

Beyaz Nokta Gelişim Vakfı. 1994. Uzlaşım Kavram Tanımı,.
http://www.beyaznokta.org.tr/cms/images/201005112113_uzlasilmis-kavram-tabani.pdf. 16 Kasım 2010

Bilgin, N. 2003. *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayınları

Bilgiz, M. 2006. Kur'an'da Zikir Kavramının Anlam Alanı. *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 25: 209-236.

Budak, S. 2000. *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Burgoon, J. K., Buller, D. B., Woodall, G. W. 1996. *Nonverbal Communication*. USA: McGraw-Hill.

Calais, G. J. 2010. Game Theory: Employing The Prisoner's Dilemma to Enhance Interdisciplinary Learning. *National Forum of Teacher and Education Journal*, 20(3): 1-10.

Carnevale, P. J. D., Lawler, E. J. 1986. Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 30(4): 636-659.

Churchman, D. 2005. *Why We Fight Theories of Human Aggression and Conflict*. USA: University Press of America, Inc.

Cohen, H. 1980. *You Can Negotiate Anything*. USA: Lyle Stuart Inc.

Cooper, K. 1987. *Sözsüz İletişim*. Çeviren: Tunç Yalkı. İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Covey, S. R. 2001. *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Cüceloğlu, D. 2000. *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, D. 2008. *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çetin, A. 2000. Kur'an'ı Anlamanın Önemi ve Bu Konuda Çalışmalar. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi*, 9(9): 1-20.

Çetin, C. 2007. *Müzakere Teknikleri*, İstanbul: Beta Basım.

Dias, G. A. 2002. *Honolulu Cop*. USA: Bess Press.

Donohue, W. A. ve Taylor, P. J. 2003. Testing the Role Effect in Terrorist Negotiations. *International Negotiation*, 8: 527-548.

Dökmen, Ü. 2000. *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdal, M. 2007. *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi: 1-48.

Erdoğan, İ. 2002. *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.

Fang, T. 1998. *Chinese Business Negotiating Styles*. USA: Sage Publication.

Fisher, R. 2004. Third Party Consultation. International Peace of Conflict Resolution. 17 Ağustos 2010
(http://www.aupeace.org/files/Fisher_ThirdPartyConsultation.pdf)

Fisher, R. ve Ury, W. 1981. *Getting To Yes*. USA: Houghton Mifflin Company.

Fiske, J. 2003. *İletişim Çatışmalarına Giriş*. Çeviren: Süleyman İrvan. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Fowler, A. 1997. *Müzakere, İkna ve Etkileme*. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat

Fukushima, S. 1999. What You Bring to the Table: Transference and Countertransference in the Negotiation Process, *Negotiation Journal*, April: 169-180.

Ghauri, P. ve Usunier, J. C. ve 1996. *International Business Negotiations*. USA: Elsevier Science.

Giebels, E., Noelanders, S., Vervaeke, G. 2005. The Hostage Experience: Implications for Negotiation Strategies, *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 12: 241-253.

Gino, F. ve Moore, D. 2008. Using Final Deadlines Strategically in Negotiation,

International Association for Conflict Management Research, 1(4): 371-388.

Gottlieb, M. ve Healy, W. J. 1990. *Making Deals The Business of Negotiating*. New York Institute of Finance.

Grubb, A. 2010. Modern Day Hostage (Crisis) Negotiation: The Evolution of An Art Form Within the Policing Arena, *Aggression and Violent Behavior*, 15: 341-348.

Gudykunst, W.B. 1984. *Communicating With Strangers An Approach to Intercultural Communication*. New York: Random House .

Günay, D. 2004. *Dil ve İletişim*. İstanbul: Multilingual.

Güney, S. 2006. *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürüz, D. ve Eğinli, T. A. 2008. *Kişilerarası İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güvenç, B. 1997. *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık

Halis, M. 2000. *Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma*. Gaziantep Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 14(1): 217-230.

Hall, E. T. 1980. *The Silent Language*. USA: Greenwood Press.

Hammer, M. D. 2008. *The S.A.F.E. Model of Negotiating Critical Incidents*, IACM, 21st Annual Conference Paper. 10 Aralık 2011
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1298603

Hartley, P. 1999. *Interpersonal Communication*. London: Routledge.

Hatcher, C., Mohandie, K., Turner, J., Gelles, M. G. 1998. The Role of the Psychologist in Crisis/Hostage Negotiations. *Behavioral Sciences and the Law*, 16: 455-472.

Hazar, Ç. M. 2006. Kişilik ve İletişim Tipleri. *Selçuk İletişim*, 4(2): 125-140.

Hendon, D. W., ve Hendon, R. A. 1990. *World-Class Negotiating Dealmaking in the Global Marketplace*. USA: John Wiley & Sons.

Hiltrop, M. J. ve Udall, S. 1995. *The Essence of Negotiation*. UK: Prentice Hall.

Hopmann, P. T. 1995. Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem Solving. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 542: 24- 47.

Hybels, S. ve Weaver II, R. L. 1995. *Communicating Effectively*. USA: McGraw-Hill.

Hyder, E. B., Prietula, M. J., Wingart, L. R. 2000. Getting To Best: Efficiency Versus Optimality in Negotiation. *Cognitive Science*, 24(2): 169-204.

Jackson, R. 2000. Successful Negotiation in International Violent Conflict. *Journal of Peace Research*, 37(3): 323-343.

Jones, F. D., Sparacino, L. R., Wilcox, V. L., Rothberg, J. M. 1994. *Military Psychiatry Preparing in Peace for War*, USA: TMM Publications. *Journal, January*: 31-4.

Karakaya, Ü. 2008. *Rehine Krizlerinde Müzakere Yöntemi*. Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Kartarı, A. 1999. Kùltùrlerarası İletişim ve Bir Araştırma Projesi. *Folklor/Edebiyat*, 17:19-26.

Kaypakoğlu, S. 2008. *Kişilerarası İletişim. Cinsiyet Farklılıkları Gùç ve Çatışma*. İstanbul: Derin Yayınları.

Key, M. R. 1975. *Paralanguage and Kinesics: Nonverbal Communication*. USA: Scarecrow Press.

Kılıç, V. 2002. *Dilin İşlevleri ve İletişim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Kopelman, S. ve Olekalns M. 1999. Process in Cross-Cultural Negotiations. *Negotiation Journal*, October: 373-380.

Kublin, M. 1995. *International Negotiating: A Primer for American Business Professionals*. London: International Business Press.

Lax, D. A. ve Sebenius, J. K. 1986. *The Manager as Negotiator Bargaining For Cooperation and Competitive Gain*. USA: The Free Press.

Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. 1992. Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 209- 252.

Lewicki, R. ve Litterer, J. 1985. *Negotiation: Readings Exercises and Cases*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Luecke, R. 2008. *Mùzakere*. Çeviren: Meral Çıyan şenerdi. İstanbul: Tùrkiye İş Bankası Kùltür Yayınları.

Lum, T. 2008. Social Exchange Theory: The Maker and Breaker of Relationships. *Na Mana'o*, 1(1): 1-7.

Ma, Z., Wang, X., Jeager, A., Anderson, T., Wang, Y., Saunders, D. 2002. Individual Perception, Bargaining Behavior, and Negotiation Outcomes: A Comparison Across Two Countries, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2: 171-184.

Macduff, I. 2006. Your Pace or Mine? Culture, Time, and Negotiation. *Negotiation Management*, 21(3): 515-558.

Mastenbroek, W. 1989. *Negotiate*. USA: Basil Blackwell Inc.

MEGEP, 2007. Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Organizasyonun Bütçesini Hazırlama, Ankara: 1-44.

Metcalf, L. E., Bird, A., Peterson, M. F., Shankarmahesh, M., Lituchy, T. R. 2007. Cultural Influences in Negotiations: A Four Country Comparative Analysis. *Negotiation*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.

Nierenberg, G. L. 1969. *The Art of Negotiating*. New York: Hawthorn Books Inc.

Noesner, G.W. 1999. Negotiation Concepts for Commanders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, January: 6-14.

Nord, W. R., 1969. Social Exchange Theory: An Integrative Approach to Social Conformity. *Psychological Bulletin*, 71(3): 174-208.

Oetzel, J. G., ve Toomey, S. T. 2006. *The Sage Handbook of Conflict Communication Integrating Theory, Research and Practice*. USA: Sage.

Oskay, Ü. 1997. *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.

Ozankaya, Ö. 1992. Ulusal Toplumun ve Ulusal Kültürün Kurucu Öğeleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3(10): 213-225.

Öktem, M. K. 1993. Zaman Yönetimi Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması, *Amme İdaresi Dergisi*, Todaie Yayınları: 26(1).

Özaslan, B. Ö., Acar B. A., Acar, A. C. 2009. Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 20(64): 99-111.

Özel, E. 2008. *Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Özer, O. O. 2004. *Oyun Teorisi ve Tarımda Uygulanması*. Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Semineri: 1-53.

Özön, M. N. 1965. *Osmanlıca Türkçe Sözlük*. İstanbul: İnkılâp ve Aka Kitabevi.

Polzer, J. T. 1996. Intergroup Negotiations: The Effects of Negotiating Teams. *The Journal of Conflict Resolution*, December: 40(4): 678-698.

Rahwan, I., Ramchurn, S. D., Jennings, N. R., McBurney, P., Parsons, S., Sonenberg, L. 2004. Argumentation-Based Negotiation. *The Knowledge Engineering Review*, 18(4): 343- 375.

Robbins, S. R. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Rogan, R, G., Hammer, M. R., Zandt, C. R. V. 1997. *Dynamic Processes of Crisis Negotiation*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.

Royce, T. D. 2005. The Negotiator and the Bomber: Analyzing the Critical Role of Active Listening in Crisis Negotiations. *Negotiation Journal*, 21(1): 5-27.

Sabah, 2004. <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/09/02/gnd101.html>. 20 Eylül 2010.

- Sabuncuoğlu, Z. 2004. *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Samovar, L. A ve Porter, R. E. 1991. *Intercultural Communication*. 6th edition. USA: Wadsworth Inc.
- Scott, B. 1989. *The Skills of Negotiating*. Great Britain: Gower Publishing.
- Sebenius, J. K. 2002. Caveats for Cross-Border Negotiators. *Negotiation Journal*, April: 121-133.
- Selçuk, A. 2005. Kùltürlerarası İletişim Açısından Gündelik İletişim Davranışları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13: 1-17.
- Sells, D. H. 1999. *Security in The Health Care Environment*. USA. Aspen Publishers, Inc.
- Singer, M. R. 1998. *Perception and Identity in Intercultural Communication*. USA: Intercultural Press, Inc.
- Slatkin, A. A. 2009. *Communication in Crisis and Hostage Negotiations*. USA: Charles C. Thomas Publisher.
- Spector, B. I., 1977. Negotiation as a Psychological Process. *Journal of Conflict Resolution*, Sage Publications Inc, 21(4): 607-618.
- Steele, P., Murphy J., Russil, R. 1989. *It's a Deal: A Practical Negotiation Handbook*. England: McGraw-Hill.
- Stuhlmacher, A. F., Champagne, M. V., 2000. The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions. *Group Decision and Negotiation*, 9(6): 471-491.

Taşçı, D. ve Eroğlu, E. 2007. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 533-546.

Tayfun, R. 2009. *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taylor, P. J. ve Donald, I. 2004. The Structure of Communication Behavior in Simulated and Actual Crisis Negotiations. *Human Communication Research*, 30: 443-478.

Tjosvold, D., Andrews, I. R., Struthers, J. T. 1991. Power and Interdependence in Work Groups: Views of Managers and Employees. *Group & Organization Studies*, 16(3):285- 299.

Tubbs, S. L. ve Moss, S. 2006. *Human Communication*. USA: McGraw-Hill..

Türk Dil Kurumu,

<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF31A7A9B636A9F752>, 2 Ocak 2011.

Uçan, M. Y. 2008. *Müzakere Yönetimi ve Bir Model Denemesi*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ürünleri.

Varol, M. 1993. *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Wall, J.A. ve Blum, M. W. 1991. Negotiations. *Journal of Management*, 17(2): 273- 303.

Wall, J.A. ve Callister, R. R. 1995. Conflicts and Its Management. *Journal of Management*, 21(3): 515-558.

Wheeler, M. 2004. Anxious Moments: Openings in Negotiation. *Negotiation Journal*, April: 153-169.

Winham, R. G. 1977. Negotiation as a Management Process. *World Politics*, 30(1): 1 October, 67-114.

Wood, T. J. 2007. *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, 5th edition, Belmont, CA: Wadsworth.

Yağbasan, M. 2008. Kültürlerarası İletişim Bağlamında Almanya'daki Türklerin İletişimsel Ortamlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2): 309-332.

Yalçın, S. K. ve Şengül, M. 2007. Dilin İletişim Süreci İçerisindeki Rolü ve İşlevleri. *Türkoloji Araştırmaları*, 2(2): 749- 769.

Yaylagül, L. 2008. *Kitle İletişim Kuramları Egemen ve Eleştirel Yaklaşımlar*. Ankara: Dipnot Yayınları.

Yutyunyong, T. 2009. The Integration of Social Exchange Theory and Social Representation Theory: A New Perspective On Residents' Perception Research. *18th Tourism and Hospitality Education And Research Conference*, 10-13 Feb. .

Zartman, I. W. 1977. Negotiation as s Joint Decision-Making Process. *Journal of Conflict Resolution*, December, 21(4): 619-638.

Zillioğlu, M. 1993. *İletişim nedir?*. İstanbul: Cem Yayınevi.